

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ БРЕНДИНГА  
АЛЕКСАНДРИНСКОГО ТЕАТРА**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской программы  
профиль – Маркетинг  
ЧЕРНЫШОВОЙ Виктории Валерьевны

---

*(подпись)*

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
ЧЕРЕНКОВ Виталий Иванович

---

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2016

## Заявление о самостоятельном выполнении курсовой работы

Я, Чернышова Виктория Валерьевна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей курсовой работе на тему «Разработка программы брендинга Александринского театра», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 6.3 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования СПбГУ о том, что «Требования к выполнению курсовой работы устанавливаются рабочей программой учебных занятий», п. 3.1.4 Рабочей программы учебной дисциплины «Курсовая работа по менеджменту» о том, что «Обнаружение в ВКР студента плагиата (прямое или контекстуальное заимствование текста из печатных и электронных источников, а также и защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите курсовых работ оценки «незачтено (F)», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

## Оглавление

Введение .....	5
Глава 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ БРЕНДИНГА НА РЫНКЕ ТЕАТРАЛЬНЫХ ТОВАРОВ .....	7
1.1 Специфика театральной отрасли.....	7
1.2 Обзор рынка театральных товаров.....	10
1.3 История маркетинга в театральной отрасли, инструменты брендинга .....	22
1.4 Опыт брендинга в мировых театрах .....	29
Выводы .....	31
Глава 2. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПРОГРАММЕ БРЕНДИНГА АЛЕКСАНДРИНСКОГО ТЕАТРА .....	32
2.1 Положение и проблемы Александринского театра.....	32
2.2 Исследование восприятия аудиторией бренда Александринского театра.....	37
2.3 Разработка программы мероприятий брендинга Александринского театра ...	44
2.3.1 Обоснование применимости инструментария мировых практик к Александринскому театру .....	45
2.3.2 Программа мероприятий брендинга Александринского театра .....	45
Выводы .....	49
Заключение.....	50
Список использованной литературы .....	53
Приложения.....	55
Приложение 1. Анкета количественного исследования восприятия бренда Александринского театра .....	55
Приложение 2. Анализ пропущенных значений.....	59
Приложение 3. SPSS анализ частот значений переменных .....	61
Приложение 4. Половозрастная структура респондентов .....	63
Приложение 5. Проверка переменных на нормальность распределения .....	64
Приложение 6. Описательная статистика.....	65
Приложение 7. Факторный анализ .....	68

Приложение 8. Регрессионный анализ .....	70
Приложение 9. Кластерный анализ .....	71

## Введение

Формат данной выпускной квалификационной работы – прикладной проект, посвященный разработке программы брендинга для Александринского театра. Столкнувшись с проблемой сокращения аудитории и снижения ценности бренда театра в восприятии жителей города Санкт-Петербурга, руководство Александринского театра не может с точностью определить причины изменения поведения аудитории. Также сложностью является грамотная разработка программы действий по повышению ценности и привлекательности театра для театральной аудитории.

Актуальность работы состоит в том, что в условиях кризиса и падения интереса к постановкам, предлагаемым Александринским театром, наиболее действенным способом улучшения собственного положения для театра будет развитие бренда, способного привлекать потенциальную аудиторию театра.

Целью выпускной квалификационной работы является предложение программы брендинга для Александринского театра, которая обеспечит соответствие бренда ожиданиям театральной аудитории и в будущем обеспечит доверие бренду и увеличение объемов аудитории. Для выполнения вышеуказанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать текущее положение и существующие проблемы Александринского театра;
2. Определить существующее восприятие бренда Александринского театра аудиторией, определить области, требующие улучшения;
3. Изучить опыт мировых театров в сфере построения и развития брендов;
4. Соотнести успешный опыт мировых театров и используемый инструментарий брендинга с возможностями Александринского театра в сфере брендинга;
5. Разработать программу брендинга для Александринского театра.

При работе над задачами прикладного проекта были использованы первичные и вторичные источники информации – были проведены интервью сотрудников Александринского театра, опрос аудитории Санкт-Петербурга, а также изучены готовые кейсы мировых театров и статистика по театральному рынку Санкт-Петербурга. На первом этапе работы большее внимание было уделено качественным методам исследования. Для более глубокого понимания специфики отрасли была изучена профессиональная литература, раскрывающая историю театра и развитие маркетинга, а в частности – брендинга, в театрах. Кроме того, был исследован инструментарий создания и

развития брендов безотносительно к сфере работы компании. Для выявления проблем и общего положения Александринского театра было проведено интервью с сотрудником театра в должности маркетолога и этнографическое исследование, посвященное определению позиционирования театра и его восприятия театральной аудиторией. Дополнительно был использован кейс-метод для определения распространенных практик театров в сфере построения и развития собственных брендов. На втором этапе работы был использован такой количественный метод сбора информации, как опрос, распространенный среди жителей Санкт-Петербурга, увлекающейся событиями театральной жизни города. В итоге в качестве результата выпускной квалификационной работы предлагается программа действий по разработке брендинга Александринского театра.

Структура работы помогает последовательно перейти от общего обзора сферы театральных товаров с изучением ее специфики к практикам создания и развития брендов среди мировых театров, а затем к проблеме Александринского театра и способам ее решения. В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены особенности разработки программы брендинга на рынке театральных товаров, показано текущее состояние отрасли с ее проблемами и спецификой, история развития маркетинга в отрасли и инструментарий брендинга для театров, в заключение приведены успешный опыт театров по развитию собственного бренда. Во второй главе работы более подробно рассматривается Александринский театр и его положение на рынке и в восприятии театральной аудитории, о последнем подробно говорят результаты опроса аудитории. Помимо этого приведены обоснования степени применимости тех или иных инструментов брендинга на рынке театральных товаров по отношению к Александринскому театру. Как итог работы в последнем параграфе второй главы предложен план мероприятий брендинга Александринского театра.

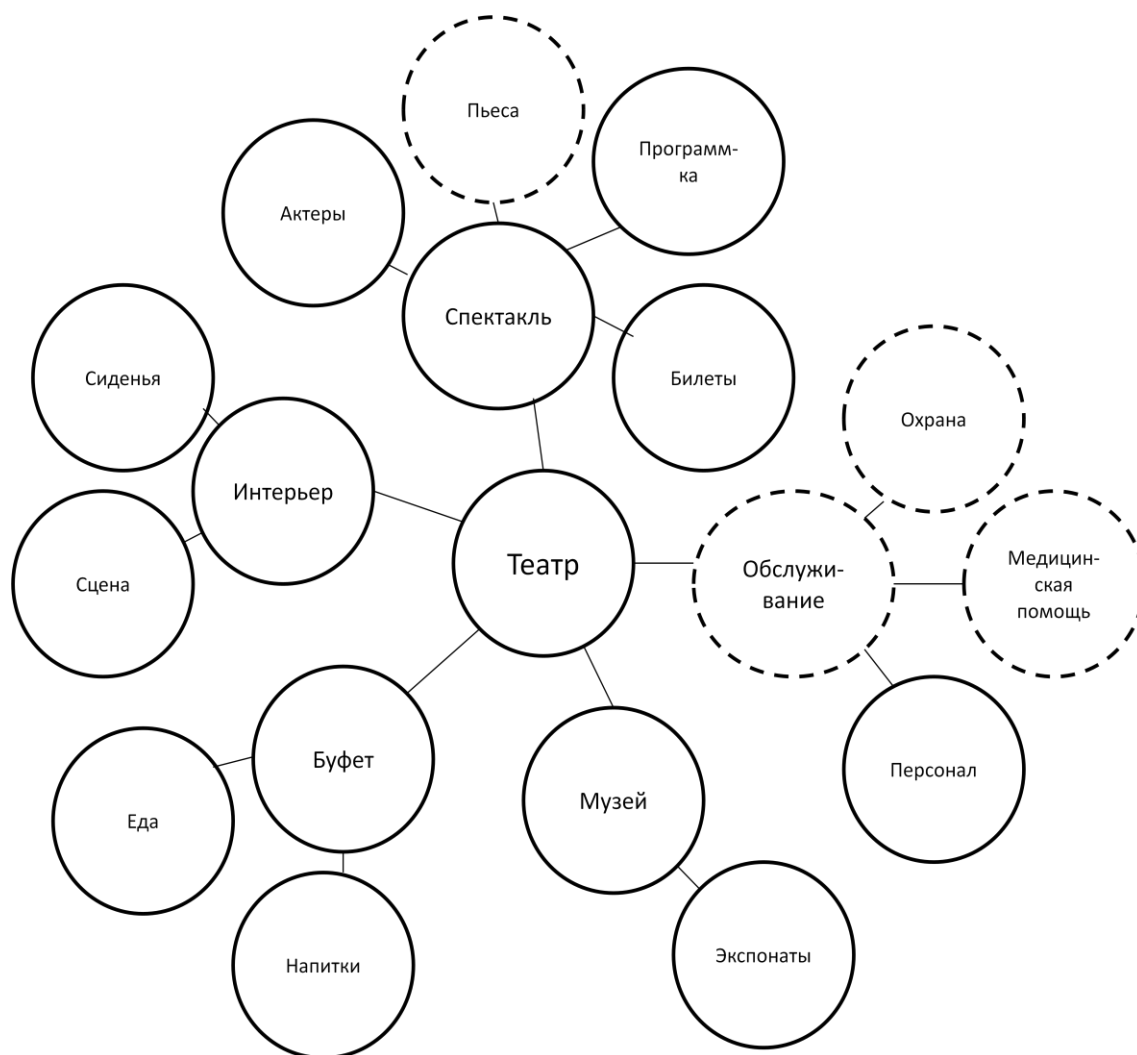
В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие вторичные источники информации: Информационные и реферативные базы данных Ebrary, Emerald, Infotrac, OneFile, Spark Interfax, Euromonitor International, печатные учебные материалы по брендингу в сфере искусства, печатные издания в сфере искусства.

# Глава 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ БРЕНДИНГА НА РЫНКЕ ТЕАТРАЛЬНЫХ ТОВАРОВ

## 1.1 Специфика театральной отрасли

Товар, предоставляемый театрами, имеет одну яркую отличительную черту, которая делает его непохожим на товары иного рода, - это тот факт, что его ценность в первую очередь связана с самим фактом создания ценности произведения искусства, спектаклем. Эта ценность возникает через раскрытие чувств, мыслей и эмоций зрителей в процессе восприятия постановки, а также через понимание и принятие идей и ценностей, которые вложили создатели спектакля. Помимо этого, следует отметить, что специалисты в данной области [Тульчинский Г., Шекова Е., 2007] подтверждают способность рассматриваемого товара к наращиванию собственной ценности в процессе потребления. Действительно, с увеличением показов спектакля увеличивается аудитория, которая продолжает обсуждение постановки после просмотра. Таким образом, сам спектакль приобретает большую ценность для лиц, которые еще не видели его, не присутствовали в театре, и большее культурное значение для общества в целом.

Отдельно следует уточнить использование термина «товар» относительно деятельности в сфере театральных искусств. Спектакль представляет собой сложное явление, которое, несмотря на всю схожесть, не может называться лишь «услугой». Вышеупомянутая способность наращивания ценности, а также тот факт, что сам зритель участвует в создании конечного эффекта от создания и просмотра спектакля, приближает спектакль к услуге. Однако возможность сохранения эмоций, мыслей и идей, полученных во время просмотра спектакля, возможность повторения произведения одинаковым актерским составом с сохранением реплик и эмоциональной подачи наряду с большим количеством материального окружения в процессе посещения театра приближает спектакль к товару. Ниже представлена схема молекулярно модели театрального товара, составленная по [G.L. Shostack, 1977, p. 76], которая более подробно описывает данный аспект. Молекулярная модель позволяет оценить, где располагается тот или иной продукт на шкале, противоположные концы которой отвечают за то, является ли продукт чистой услугой или чистым товаром. По условиям разработанной модели пунктирной линией обозначаются нематериальные элементы продукта, а сплошной линией – материальные элементы. Чем больше материальных элементов содержит в себе продукт, тем скорее можно отнести его к товару, нежели услуге.



*Рис 1. Молекулярная модель театрального товара*

Поскольку изначально театры основывались для приобщения публики к искусству и имели поддержку в лице государства, являясь важным аспектом социальной жизни, до настоящего времени наиболее распространенной практикой на театральном рынке остается некоммерческая деятельность, которая не направлена на получение прибыли. Театральная деятельность не ставит перед собой задачи окупить затраты после продажи билетов, поскольку она не направлена на коммерциализацию. Крайне распространено в наше время финансирование нужд театров со стороны спонсоров, которые могут быть представлены государством или частным лицом, заинтересованным в существовании и развитии учреждения культуры. Эта отличительная черта театра определяет необходимость привлечения спонсоров (в первую очередь на основе собственной репутации, программы, известности и возможности понравиться меценату) а также области ответственности перед лицами, финансирующими деятельность театра. Таким образом, эффективность театра зависит от его способности заинтересовать спонсоров,



развивать сложившиеся отношения со спонсорами и оправдывать их ожидания. Отсюда следует, что при планировании собственной деятельности театры должны ориентироваться и на зрителей, которые оплачивают посещение спектаклей, но не покрывают до конца все расходы театра, и на спонсоров, которые добровольно оказывают финансовую поддержку театру [Н. В. Кротова, Е. В. Галаева, И. В. Чарная, Экономика и менеджмент культуры: учебное пособие, М., 2007, С. 78-91.].

Ниже представлена концептуальная модель театрального товара, раскрывающая связи и взаимоотношения между театром и заинтересованными сторонами.

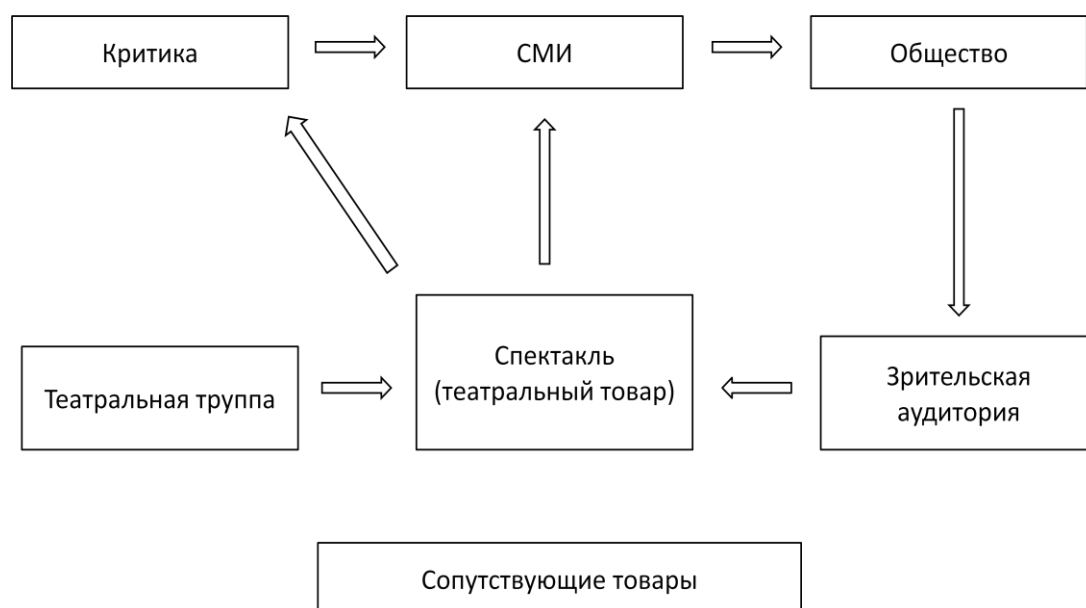


Рис 2. Концептуальная модель театрального товара

Спектакль как театральный товар наращивает свою ценность через работу театральной труппы, а также на основе восприятия и реакции зрительской аудитории. В свою очередь аудитория подвергается влиянию критики спектакля, СМИ и общества, таким образом общая оценка и значимость спектакля формируется относительно вышеупомянутых заинтересованных сторон и полностью зависит от их реакции на театральный товар.

Дополнительным аспектом анализа специфики театральной деятельности в работе будет являться сравнение сферы искусств в традиционном понимании с массовой культурой.

Первое отличие связано с причиной возникновения потребностей в потреблении товаров обеих сфер. Товары учреждений искусств предназначены для личного потребления, а их потребление обусловлено духовными ценностями каждого человека, включающие в себя самореализацию и самосознание. То есть в данном случае мотив

потребления товаров сферы искусств будет формироваться изнутри и в своих особенностях отличаться у каждого человека от остальных. Продукты массовой культуры же умело направляются на маркетизацию межличностных отношений и в своем продвижении эксплуатируют потребность человека в социализации, которая унифицируется, превращаясь в определенный шаблон.

Отличия прослеживаются и при соотношении ценностей, привносящихся игроками рассматриваемых сфер деятельности. Ценность, которую получает потребитель массовой культуры скорее соотносима со стремлением удовлетворить первые уровни потребностей по иерархии пирамиды Маслоу – жизненный комфорт, социальная стабильность и личный успех. Для сферы искусств в свою очередь характерно удовлетворение высших потребностей, связанных с самореализацией. Помимо этого, товары и услуги массовой культуры способны породить эффект Веблена (показное потребление), когда через использование этих товаров или услуг люди стремятся показать свою способность позволить себе вести определенный (зачастую привлекательный и престижный) стиль жизни. Причем ценности такого рода внедряются в общество посредством самих продуктов массовой культуры, к примеру, в фильмах, в которых поведение главного героя опирается на идеал ценностей, которые несет массовая культура.

Кроме идеологических отличий также заметны отличия в производстве и позиционировании товаров рассматриваемых сфер. Товары массовой культуры больше соответствуют современным рыночным отношениям. Критерии успешного товара будут примерно следующие: доступность, престижность, быстрота производства и потребление, возможность к постоянному обновлению. Также особое внимание маркетологами уделяется созданию новинок в сфере массовой культуры. Подобные цели никак не могут ставиться перед управляющими в сфере искусств, мышление такими категориями полностью противоречит сущности товаров сферы искусств [Тульчинский Г., Шекова Е., Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 3-е изд., стер. – СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство Планета Музыки», 2007. С. 21-35.].

## **1.2 Обзор рынка театральных товаров**

### *Объем рынка*

Для анализа емкости рынка в работе учитывается театральный рынок Санкт-Петербурга, включающий в себя разнообразные жанры постановок – драматические спектакли, опера, балет, мюзиклы, оперетты и т.д. Емкость рынка оценивалась на основе опроса, проведенного среди жителей Санкт-Петербурга (выборка составила 78 человек), а

также с опорой на данные федеральной службы государственной статистики и информационной базы данных Passport GMID. Оценка изменений емкости рынка проводилась на основе ожидания эксперта, маркетолога Александринского театра.

По данным Службы государственной статистики о расходах домашних хозяйств в Российской Федерации в 2014 году в среднем у члена домашнего хозяйства 1,4% расходов идет на услуги по организации досуга, которые в частности включают в себя театральные товары. В числовом выражении это 1042,1 рублей в месяц на человека. При населении Санкт-Петербурга в 5,22 млн человек емкость рынка в данных условиях составляет 5 439,76 млн рублей в месяц или 65 277,14 млн рублей в год [URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#)].

База данных Passport GMID предлагает следующие результаты исследований населения разных стран мира по анализу способов проведения досуга. Из всевозможных вариантов проведения свободного времени 53,4% россиян предпочитают походы в кино, театр или на концерты [URL: [www.portal.euromonitor.com](http://www.portal.euromonitor.com)]. Поскольку эти варианты включают в себя в частности и указанные выше типы театральных постановок, то можно заключить, что приведенные данные сокращают емкость исследуемого рынка до 34 857,99 млн рублей в год.

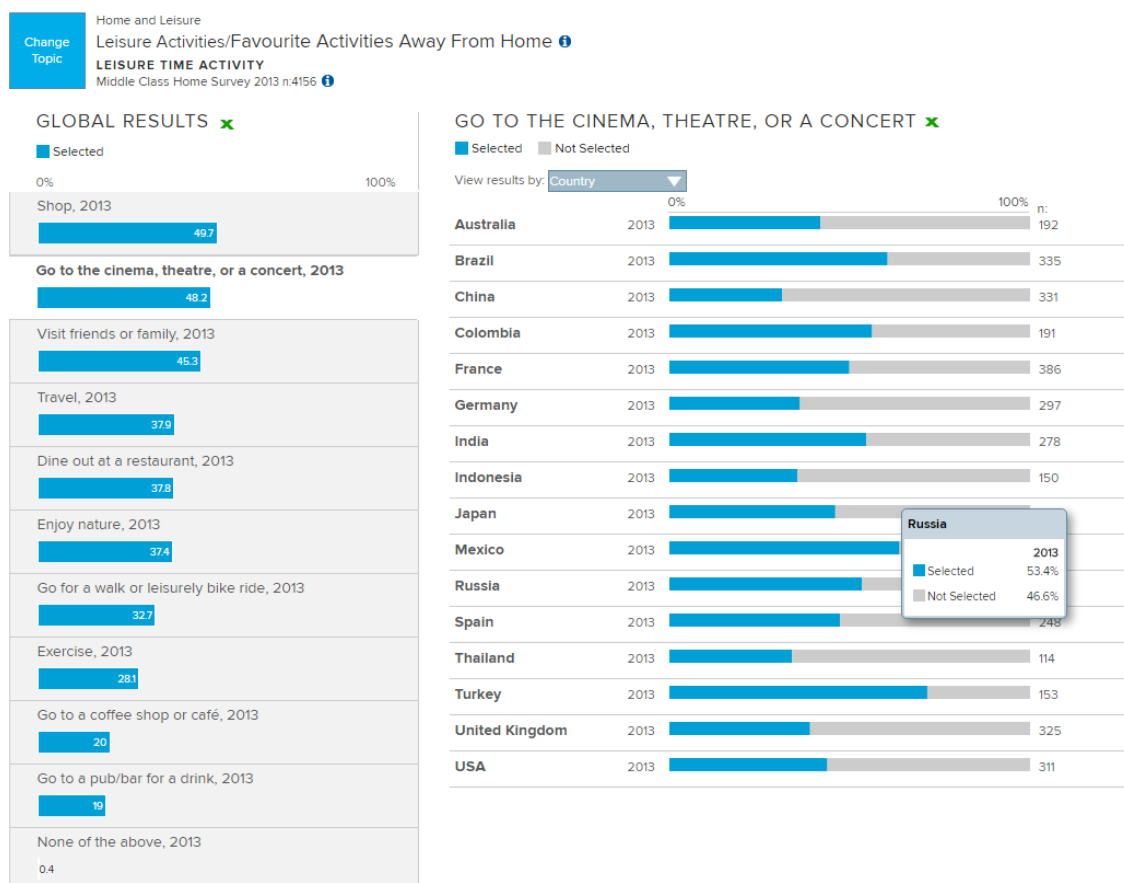


Рис 3. Результаты исследования по наиболее предпочитаемым вариантам проведения досуга

Источник: [Passport GMID]

В созданном мною опросе жителям Санкт-Петербурга предлагалось оценить, какую в среднем сумму за год они тратят на походы в различные театры, в частности в варианты постановок включались и концертные исполнения опер. В опросе приняло участие 78 человек, характеристики выборки представлены на диаграммах ниже.



Рис 4. Пол респондентов



*Рис 5. Возраст респондентов*



*Рис 6. Доход респондентов*

Суммы варьировались от 1 000 рублей до 15 000 рублей в год. В сумме участвовавшие в опросе 78 человек в год тратят 429 000 рублей на театральные товары. Соответственно в среднем это 5 500 рублей на одного человека. Для Санкт-Петербурга емкость рынка театральных товаров по полученным данным может быть оценен в 28 710 млн рублей в год, что не противоречит данным службы государственной статистики и базы данных Passport GMID, в данном случае объем расходов на театральные товары составляет 43,98% от общих расходов на услуги по организации досуга.

По информации эксперта, маркетолога Александринского театра, емкость рынка в ближайшие пару лет будет уменьшаться в первую очередь из-за кризиса, в этот период люди будут менее склонны к тратам на развлекательные услуги, в том числе на театральные представления. Снижение спроса было заметно уже в предыдущие два года по падению продаж билетов на спектакли для многих театров Санкт-Петербурга. Во-вторых же, на рынке не заметно усиления маркетинговой активности театров. Александринский театр в частности не может позволить себе дополнительных расходов на маркетинг из-за сокращения государственного финансирования. По данным эксперта те же условия финансирования определяют степень активности маркетинговой деятельности большинства других театров, поэтому роста спроса на театральные представления наблюдаться не будет.

### *PEST-анализ*

Специфика окружающей среды для сферы театральных товаров в последнее десятилетие определяется возникновением преград, препятствующих процветанию отрасли. Для более полного понимания факторов, влияющих на поведение игроков на рынке, автор провел PEST анализ, результаты которого представлены далее.

#### *Political factors*

- 1) Высокий уровень контроля бюджета учреждений культуры со стороны государства

Для сферы театральных товаров основным источником финансирования до сих пор является государство, ежегодно определяющее бюджеты в соответствии с результатами работы прошлого года, что определяет своего рода сильную зависимость учреждений культуры от решений государственных органов об объеме и порядках финансирования [Рубинштейн А., Сорочкин Б., Культура между государством и рынком: о реформе бюджетного финансирования отрасли//Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 8. С. 37–45.]. Во-первых, все маркетинговые и финансовые инициативы театра, будут ограничены условиями, установленными руководством театра после их согласования с министерством культуры. Для получения финансового бюджета театр подает заявку, в которой указывается численность персонала, бюджет, необходимый для проведения запланированного количества спектаклей и мероприятий, помимо этого также указываются результаты продаж билетов прошлого года. Руководство театра вправе самостоятельно устанавливать и изменять эти показатели. Однако сумма финансирования зависит от указанных

выше показателей и назначается в соответствии с успешностью работы театра по достижению их значений. Таким образом, для получения необходимой суммы театры должны устанавливать соответствующие цели [Постановление Правительства РФ от 25.03.1999 N 329 (ред. от 23.12.2002) "О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации" (вместе с "Положением о театре в Российской Федерации", "Положением о принципах финансирования государственных и муниципальных театров в Российской Федерации")]. Такой подход зачастую ограничивает маркетологов и во многих случаях подобные цели не учитывают специфику отдельных театров. Во-вторых, каждое изменение в финансировании (в последнее время заметна тенденция к продолжению уменьшения объемов бюджетирования [Александр Воронов, Александр Черных, Вадим Вислогузов, Дмитрий Бутрин, Виктор Хамраев, статья «Укрупнять и увольнять»//Коммерсантъ. - 2015. - С. 36 – 39.].) может совершаться, когда учреждения культуры к ним не готовы, и наносить серьезный удар по их деятельности.

- 2) Руководителям гарантирована свобода в принятии решений об управлении учреждениями культуры

Поскольку государство контролирует только бюджетирование театров, оно разрешает свободу в определении действий для руководства театров в плане администрирования, управления и продвижения бренда театра. При соблюдении основных требований (этические нормы, возрастные ограничения по работе сотрудников, основные положения трудового кодекса и т.д.) к деятельности по сути любой компании, представленной на мировом рынке руководство театра свободно распоряжаться его судьбой во всех остальных направлениях деятельности [Рубинштейн А., Сорочкин Б., Культура между государством и рынком: о реформе бюджетного финансирования отрасли//Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 8. С. 37–45.].

- 3) Увеличение количества социальных программ для молодых людей

В последнее время получили развитие такие социальные программы, как программы поддержки молодых семей, предоставление повышенных академических стипендий и т.д. Подобные мероприятия направлены на повышение благосостояния молодых людей в возрасте от 20 до 30 лет. Многие театры ставят перед собой такую цель, как привлечение молодой аудитории,

которая становится более легко достижимой с наличием социальных программ, обеспечиваемых государством.

#### Economic factors

##### 1) Влияние кризиса на решения о финансировании учреждений культуры

С наступлением экономического кризиса в 2014 году было принято решение о сокращении финансирования учреждений культуры для экономии государственного бюджета, подобное политическое решение находится в силе до настоящего момента.

##### 2) Влияние кризиса на поведение потребителей

В кризис потребление развлекательных и культурных услуг уменьшается, и потребители стараются сократить расходы на эту часть их жизни.

##### 3) Сокращение реальных доходов существующей и потенциальной аудитории

Основой театральной аудитории на настоящий момент остаются люди старше 50 лет, т.е. преимущественно пенсионеры. Их доходы наиболее подвержены отрицательным изменениям в период экономического кризиса, так за последние два года реальные доходы этой группы населения значительно уменьшились. Подобное происходит и с реальными доходами сегмента, привлечение которого ставят своей целью многие театры – это молодые люди до 30 лет. Уменьшение реальных доходов приводит к меньшей активности в социальной и культурной жизни, снижается частота походов в театры для группы потребителей старшего возраста и уменьшается вероятность привлечения молодой аудитории [Рубинштейн А., Структура аудитории и предпочтения публики: Исследование зрительской аудитории МХАТа им. А. П. Чехова//Современная драматургия: 2004. - №4. – С. 57 – 71.].

##### 4) Рост курса валют, инфляция

Инфляция и снижение курса рубля, особенно заметное на протяжении последних двух лет, оказывают влияние на основной товар театров – спектакли. В идеальной ситуации пропорционально увеличению стоимости денег постепенно увеличивается и заработная плата персонала, что означает рост расходов театра. В таких условиях руководство скорее вынуждено повышать цены на билеты, что ведет к снижению спроса на культурные товары. Подобным образом оба фактора влияют и на дополнительные театральные услуги, как предоставление питания в буфетах, повышая цены на продукты, что усиливает негативное восприятие изменений цен.



## Social factors

### 1) Рост популярности культурного времяпрепровождения

Проведенное в процессе работы небольшое этнографическое исследование показало рост популярности такого рода проведения досуга, как посещение музыкальных и драматических театров у молодых людей до 29-32 лет. По наблюдаемым признакам семейный доход находится на уровне «средний» или «выше среднего». Такое поведение оказывает положительное влияние на деятельность учреждений культуры.

### 2) Постоянное стремление к новым событиям, быстрое эмоциональное пресыщение

Ускорение темпа жизни и объема поступающей новой информации, в том числе связанной с произведениями искусства или их заменителями (развлекательные программы, фильмы и т.п.) приводит к тому, что у людей возникает привыкание к быстрой смене событий вокруг, а эмоции от произведений искусства или товаров массовой культуры с каждым разом становятся все менее яркими, таким образом, происходит постепенное насыщение. Как следствие, товары театров с постоянным репертуаром воспринимаются без энтузиазма.

## Technical factors

### 1) Распространение телевидения

Телевидение можно косвенным конкурентом театральному товару. С улучшением его технических характеристик, ростом качества изображения, при возможности трансляций театральных постановок, возрастают преимущества телевидения над настоящей театральной постановкой. Разумеется, телевидение не сможет полностью воссоздать атмосферу театральной премьеры и не заменит поход в театр, однако для рядовых постановок оно может являться серьезным конкурентом.

### 2) Борьба с пиратством в Интернете

До недавнего времени некоторые ресурсы сети Интернет также могли считаться косвенными заменителями театральных товаров. Но с принятием законов об авторских правах и продолжением и усилением борьбы с пиратством в Интернете возможности заменить поход в театр просмотром постановки дома уменьшаются. Разумеется, до сих пор остается множество ресурсов, деятельность которых не была приостановлена из-за нарушения авторских прав,

однако их количество постепенно сокращается, и угроза, которую могут представлять Интернет-ресурсы для театров, также уменьшается.

- 3) Совершенствование технологических возможностей театральных постановок
- Улучшения в сфере световых, анимационных и звуковых эффектов позволяют сделать театральные постановки насыщеннее и привлекательнее для зрителей, что в некоторой степени нивелирует один из негативных социальных факторов, быстрое эмоциональное пресыщение.

Негативных факторов влияния окружающей среды на сферу искусств относительно больше, чем позитивных, что показывает пребывание данной сферы в упадочном состоянии. Ниже в таблице представлено более наглядное описание влияния факторов внешней среды на деятельность организаций на рынке театральных товаров.

Таблица 1. PEST анализ сферы искусств

Факторы внешней среды	Значимость влияния факторов				Оценка влияния
	По времени	По типу	По динамике	Относительная значимость	
Высокий уровень контроля над бюджетом учреждений культуры	N/F	-	=	IMPORTANT	-2
Свобода в принятии решений об управлении учреждениями культуры	N/F	+	>	VERY IMPORTANT	+3
Увеличение количества социальных программ для молодых людей	N	+	>	IMPORTANT	+2
Рост курса валют, инфляция	N/F	-	>	SIGNIFICANT	-1
Влияние кризиса на решения о финансировании учреждений культуры	N/F	-	>	CRITICAL	-5
Влияние кризиса на поведение потребителей	F	-	>	VERY IMPORTANT	-3
Сокращение реальных доходов существующей и потенциальной аудитории	F	-	>	SIGNIFICANT	-1
Рост популярности культурного времяпрепровождения	N/F	+	=	IMPORTANT	+3
Стремление к новым событиям, быстрое пресыщение	N/F	-	>	CRITICAL	-3
Распространенность телевидения	N/F	-	<	SIGNIFICANT	-1
Борьба с пиратством в Интернете	N/F	-	=	UNIMPORTANT	-1
Совершенствование технологических возможностей постановок	N/F	+	=	VERY IMPORTANT	+4
Общая оценка					-5

Условные обозначения:

N – Фактор влияет в настоящее время и закончит влиять в будущем (в течение 12 месяцев)

N/F – Влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев)

F – Будет иметь значение в будущем

I – Кратковременно влияет

+ – Фактор положительно влияет

- – Отрицательно влияет

> – Фактор влияет и увеличивает влияние

< – Влияет и уменьшает влияние

= – Влияет с постоянной значимостью

CRITICAL – Фактор угрожает существованию организации

VERY IMPORTANT – Вызывает изменения в деятельности организации

IMPORTANT – Влечет ограниченные изменения в деятельности

SIGNIFICANT – Влияет, но не требует значимых изменений

UNIMPORTANT – Не оказывает значительного влияния на организацию

[Составлено по: Модель проведения PEST анализа по материалам лекций «Стратегический менеджмент» Кнатько Д. М.]

### *Конкурентная ситуация на рынке*

В рамках анализа рынка будем рассматривать как прямых конкурентов известные петербургские драматические театры – БДТ имени Г. А. Товстоногова, СПб ГБУК Санкт-Петербургский театр имени В. Ф. Комиссаржевской, Санкт-Петербургский театр «Русская антреприза» имени Андрея Миронова, СПб ГБУК Театр-фестиваль «Балтийский дом», Академический малый драматический театр – Театр Европы. Кроме того мы также причисляем к конкурентам и музыкальные театры (Мариинский театр, СПб ГБУК Михайловский театр, Санкт-Петербургский театр музыкальной комедии и т.д.). Определяющими факторами для выделения конкурентов являются сходство товаров, время нахождения на рынке и общая стилистическая направленность постановок. Музыкальные театры можно считать прямыми конкурентами драматического Александринского театра поскольку товары, предоставляемые организациями, удовлетворяют единую потребность в культурном досуге, и таким образом театры работают на одну группу потребителей.

О положении упомянутых театров относительно друг друга можно судить на основе финансовых показателей из базы данных СПАРК Интерфакс. Ниже представлен список театров (по которым в базе данных была соответствующая информация), ранжированный по величине средней годовой прибыли до налогообложения за последние 15 лет.

*Таблица 2. Ранжирование театров Санкт-Петербурга по величине средней годовой прибыли до налогообложения за последние 10 лет*

Театр	Прибыль
Мариинский театр	11 906 000 руб.
Театр-фестиваль «Балтийский дом»	1 125 000 руб.
Михайловский театр	463 000 руб.
Театр имени В. Ф. Комиссаржевской	141 333,3 руб.
Александринский театр	2 000 руб.

Составлено по: [СПАРК Интерфакс]

Очевидным выводом является серьезное отставание Александринского театра от своих конкурентов по финансовым показателям. В тяжелых условиях внешней среды в период упадка отрасли все же не все игроки рынка испытывают проблемы с прибыльностью организации, таким образом, можно заключить, что на положение театра на рынке влияют не только внешние факторы, но, как и для любой организации, - эффективность работы с рынком, способность сохранять аудиторию и генерировать

прибыль на основе ценности бренда. Далее в работе причины отставания Александринского театра относительно других брендов на рынке будут разобраны во второй главе.

### **1.3 История маркетинга в театральной отрасли, инструменты брендинга**

История развития маркетинга в сфере театральной деятельности пока что еще довольно коротка, несмотря на то, что маркетинг как таковой получил серьезное развитие еще в конце XIX века. Маркетинг как научная дисциплина сформировался к 1901 году и за 50 лет изменений в концепциях осуществил переход от ранее считавшейся основным фокусом внимания, совершенствования производства, к пониманию важности и необходимости ориентации на потребителя, что на настоящий момент считается классической концепцией маркетинга [Котлер, Основы маркетинга, 1991]. Если же обратить внимание на управление в театральной среде, то можно отметить, что в начале прошлого века должного внимания маркетингу как дисциплине и набору инструментов не уделялось. Понимание настоящей ценности маркетинговых инструментов и подходов для учреждений искусств появилось лишь в 1960-е годы. Именно тогда стал заметен переход от ранее привычной административно-распределительной технологии управления театром, когда важной частью было хозяйственное содержание театра и постановка спектаклей, основная деятельность для театра, к использованию современных маркетинговых методов управления. Этот переход в первую очередь связан с изменениями, произошедшими во внешней для театров среде, - поддержка меценатами развития сферы культуры перестала быть столь существенной, каковой была ранее, соответственно, управляющие театром в этих условиях стремились к обеспечению большей хозяйственной самостоятельности и аккумуляции дополнительных бюджетных средств для развития. Дополнительно в конце XX века претерпела изменения и роль управляющего театром в связи с усилением внимания к менеджменту в целом. С появлением вышеупомянутых тенденций во внешней среде основные задачи руководителя или управляющего театра сместились с подбора репертуара, режиссеров и актеров, контроля театральных постановок, то есть более визионерских задач, на решение экономических и чисто управленческих задач [С. Кац, О. Лейкинд; общ.ред. А. Кобана, Выживет ли культура в условиях рынка: сборник статей американских авторов по менеджменту некоммерческих организаций. СПб.: изд-во «Нотабене», 1996. – С. 63 – 78.].

Дополнительным стимулом к развитию менеджмента в театральной сфере стали информационная революция и изменение вкусов и ритма жизни публики. В целях борьбы

за оставшуюся лояльную аудиторию и сохранение и упрочнение своего положения на рынке театры стали использовать более активно маркетинговые коммуникации, проводить исследования предпочтений аудитории. Необходимость грамотных действий в этих условиях создало потребность в лучших специалистах, профессиональных маркетологах [Левшина Е.А., Летопись театрального дела рубежа веков. 1975-2005.].

Относительно отечественного рынка можно заявить, что, несмотря на очевидность угроз из внешней среды, во многих театрах классический организационно-административный стиль управления все еще превалирует, в то время как комплекс маркетинговых инструментов не развивается достаточно, чтобы усилить позиции игроков рынка, как это происходит в большинстве других областей производства продуктов и услуг. И этому можно найти объяснение. Безусловно, привычный стиль управления, сложившийся за всю историю существования театрального искусства, оказывает сопротивление современным инструментам маркетинга и менеджмента в целом. Действия и усилия руководителей театра в основном направлялись на процесс создания главного товара – спектаклей, при этом управляющие не углублялись в экономическую теорию. В России кроме того эта привычка подкреплялась поддержкой государства, которое финансировало театральную деятельность, гораздо дольше, чем в развитых странах. С изменениями, происходящими во внешней среде, проблемы, возникающие перед участниками рынка, стали значительнее, и в настоящее время им должно уделяться большее внимание.

Таким образом, все сильнее заметна тенденция переориентации маркетинговых действий в театре на потребителей и спонсоров, что может привести к укреплению позиции на театральном рынке в частности путем самостоятельного преодоления финансовых трудностей. В последнее десятилетие заметно усиление роли рекламы для управленцев как инструмента к достижению целей, поставленных руководством театра. Наряду с этим развивается и качество исследований отрасли и потребителей, театральной аудитории. Из основных трендов следует отметить и смещение коммуникаций с аудиторией в digital-среду с помощью Интернет-технологий, мобильных устройств и компьютеров [Тульчинский Г., Шекова Е., Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 3-е изд., стер. – СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство Планета Музыки», 2007. – С. 43 – 49.; Н. В. Кротова, Е. В. Галаева, И. В. Чарная, Экономика и менеджмент культуры: учебное пособие. М., 2007. – С. 105 – 117.].

### *Брендинг в театральной сфере*

Понимание роли брендинга пришло в сферу искусства с активным развитием экономики во второй половине XX века. В первую очередь к осознанию необходимости построения сильных брендов для театров подтолкнули два аспекта деятельности организаций сферы культуры – посетители или театральная аудитория и спонсоры, то есть основные источники положительных финансовых потоков в театрах. Изменение условий жизни, увеличение объемов и способов получения информации приводят игроков на рынке театральных товаров к необходимости дифференциации своей продукции, чтобы мотивировать обе рассматриваемые стороны к выбору определенного места для проведения свободного вечера или остановки внимания на определенной организации для оказания финансовой поддержки.

Исследование, посвященное характеристикам поведения потребителей, вызываемым силой их отношений к бренду театра, было проведено Carsten Baumgarth, результаты которого приведены в статье [Carsten Baumgarth. This theatre is part of me: contrasting brand attitude and brand attachments as drivers of audience behavior//Arts Marketing: An International Journal. – 2014. - №4. – P. 87 – 100.], его результаты будут взяты за модель влияния отношения к бренду на поведение театральной аудитории. В своем исследовании автор разделяет поведение потребителей на основах поверхностного и активного отношения к бренду. К первому типу поведения относятся повторные посещения театра, склонность давать рекомендации о театре знакомым и защита бренда театра в процессе обсуждений, дискуссий или споров. Ко второму типу – более «трудозатратные» действия аудитории – волонтерство, поддержка и выход на демонстрации, которые может устраивать руководство театра в поддержку своих действий или в силу иных причин. На основе опроса, запущенного среди театральной аудитории, автор делает вывод, что на поведение потребителей огромную роль оказывает степень отношений зрителей с брендом театра, причем различные аспекты отношений генерируют различное поведение аудитории. Так просто положительная оценка бренда способна развить поверхностное поведение аудитории, которое было описано выше. Тогда как приверженность бренду формирует активное поведение зрителей.

В качестве практического применения автор не просто советует развивать бренд и уделять внимание отношению аудитории к бренду, но показывает, какие именно факторы влияют на развитие того или иного типа отношений к бренду. Автор рекомендует повышать идентичность и известность бренда, поскольку они влияют на степень приверженности, развивающую активное поведение зрителей. Если же целью стоит



формирование положительной оценки бренда аудиторией, то здесь менеджерам следует обратить внимание на повышение доверия бренду.

Обращаясь ко второй группе, необходимой для развития театра, - спонсорам, стоит отметить статью [Candace Steinberg. Branding in the non-for-profit sector. A practical guide for non-for-profit executives and managers for achieving a competitive advantage through the branding process//Marketing Digest. – 2005. - №3. – P. 23 – 36.]. Осуществляя капиталовложения, акционеры в первую очередь ориентируются на репутацию организации, которая оценивается в частности силой бренда. Современные условия оказывают влияние на процесс выбора организации для капиталовложений, так, в последние десятилетия игроки в некоммерческом секторе выделяют возросшую придирчивость меценатов относительно объекта капиталовложений, поскольку в настоящее время они имеют возможность выбирать из большего количества организаций в условиях возрастающей скорости распространения информации.

Исследование, проведенное в Канаде в 2000 году, показало, что больший процент меценатов (46% респондентов по сравнению с 40% в 1997 году) не жертвовали больших объемов средств, поскольку не были уверены в эффективной работе организаций и, соответственно, эффективном управлении полученными средствами. Однако наиболее интересный результат данного исследования в том, что 21% респондентов отметили, что они воздержались от пожертвований, поскольку не смогли найти достойного объекта для финансирования. Тремя годами ранее количество подобных ответов было на 4% меньше. По той же причине 15% опрошенных заявило, что в 2000 году он вкладывают меньшие объемы средств, чем раньше. Люди хотят связывать себя с организациями-лидерами, и автор статьи делает акцент на том, что именно развитие бренда некоммерческой организации приводит к изменению ее восприятия потенциальными спонсорами, приводя 4 примера успешной работы с брендами, приводящей к повышению имиджа бренда.

Особенностям взаимоотношений театра со спонсорами посвящено исследование [Armen Shaomian, Bob Heere. The Path to Loyalty Among Theater Patrons: The Importance of Interaction and a Sense of Brand Community//Journal of the Music & Entertainment Industry Educators Association. – 2015. - № 15. – P. 13 – 35.], в котором авторы подтверждают восприятие меценатами театра как одного из аспектов развития общества и делают акцент на необходимости развития активного взаимодействия со спонсорами для увеличения привлекательности театра и лояльности последних. В первую очередь, по мнению авторов, активное взаимодействие заключается в развитии взаимоотношений персонала театра и спонсоров, через которые развивается чувство общности двух сторон, и,

соответственно, более положительную оценку деятельности театра, что ведет к увеличению посещаемости постановок и размеров пожертвований. Исследование проводилось среди 497 постоянных посетителей и покровителей одного из театров восточного побережья Соединенных Штатов.

Далее перейдем к рассмотрению инструментария брендинга для сферы искусств. Как и для любой организации, для театров схожим эффектом будут обладать инструменты, освещенные ведущими исследователями в области брендинга. В работе будут освещены те из них, которые по процессу внедрения и принципу работы наиболее соответствуют организациям сферы искусств.

Поскольку бренд – это в первую очередь образ в сознании потребителя, важно отметить, что основой для любого бренда, дифференцирующего его от других, служит его идентичность, которая создается организацией, а затем доносится до потребителей и в дальнейшем развивается при помощи коммуникаций с ними. Для обоснования инструментария брендинга также можно обратиться к модели марочного капитала Д. Аакера, поскольку предложенные ниже инструменты брендинга призваны развивать именно аспекты капитала бренда.

*Таблица 3. Как марочный капитал создает ценность*

Осведомленность о бренде Основа для формирования целостного образа бренда Предпосылка, обуславливающая выбор бренда Платформа для создания отношения (предрасположенности) к бренду	Лояльность бренду Сокращение расходов на маркетинг Обеспечение премиальных цен Удержание большей части потребителей при ухудшении макроэкономической ситуации Запас времени для ответа на угрозы конкурентов
Воспринимаемое качество бренда Мотив покупки Основание для дифференцирования/позиционирования Причина установления премиальных цен Влияние на каналы распределения Обеспечение расширения границ бренда	Ассоциации с брендом Содействие в усвоении информации Помощь в дифференциации/позиционировании брендов Обеспечение мотивации покупки Обеспечение основы для расширения границ бренда

Источник: [Старов, Управление брендами, 2008, с.107.]

Далее рассмотрим инструменты брендинга, оказывающие положительное влияние на каждый из аспектов марочного капитала организации и поддерживающие идентичность бренда.

#### *Осведомленность о бренде*

Осведомленность о бренде – это способность покупателя идентифицировать бренд внутри категории в той мере, чтобы принять решение о покупке, и отражает прочность удержания бренда в сознании потребителя [Росситер, Перси, 2001, с.129]. Для облегчения запоминаемости бренда используются различные атрибуты бренда.

Атрибуты бренда - это совокупность элементов коммуникации, с помощью которых потребитель узнает, запоминает и воспринимает товар и бренд — все то относящееся к конкретному товару, с чем контактирует потребитель.

К атрибутам бренда причисляются:

- Имя
- Реклама
- Персонаж
- Логотип
- Фирменный стиль

Атрибуты бренда раскрывают его идентичность и помогают аудитории лучше запомнить бренд.

Собственно, для обеспечения осведомленности о бренде необходимо донести информацию о его содержании и сути. Для этого используются интегрированные маркетинговые коммуникации, представляющие собой средства информирования, убеждения и напоминания потребителям о бренде организации.

Интегрированные маркетинговые коммуникации включают в себя:

- Рекламу
- Связи с общественностью
- Спонсорство
- Вирусный маркетинг
- Сувениры
- Послепродажное обслуживание
- Незапланированные обращения и т.д.

#### *Воспринимаемое качество бренда*

Домнин отмечает 4 типа качества бренда, представленные в таблице ниже.

Таблица 4. Типы качества бренда

Тип качества бренда	Содержание	Назначение
Функциональное качество	Способность бренда выполнять свое назначение	Позволяет потребителю идентифицировать свои потребности через использование товара
Индивидуальное качество	Способность бренда соответствовать тем значимым интенциям потребителя, которые являются для него важными и ценными и по которым он идентифицирует себя как личность	Позволяет потребителю идентифицировать собственные личностные ценности через взаимодействие с брендом
Социальное качество	Способность бренда соответствовать значимым интенциям социальной группы, к которой принадлежит или стремится принадлежать потребитель	Позволяет потребителю идентифицировать свою принадлежность к социальной группе через свое взаимодействие с брендом
Коммуникативное качество	Способность бренда поддерживать отношения между торговой маркой и потребителем, подтверждая функциональное, индивидуальное и социальное качества бренда	Позволяет поддерживать отношения потребителя с брендом

Источник: [Домнин, 2002, с. 80-81.]

Качество театральных товаров эфемерно за счет субъективной оценки получаемого товара, различной базы знаний, опыта и подготовки аудитории. Данный факт дает больше возможностей следующим маркетинговым мероприятиям по улучшению восприятия качества марочного продукта, поскольку каждое из них апеллирует к образу качественного товара в сознании потребителя, который не имеет объективных критериев оценки. Данные мероприятия опираются на определение особенностей процесса выбора и оценки товара, оказание внимания факторам или атрибутам, формирующим ценность товара.

Изменение воспринимаемой выраженности атрибута – убеждение в важности атрибута с помощью маркетинговых коммуникаций.

Изменение оценки значимости атрибута – переубеждение потребителей в смещении внимания на атрибут, более развитый в бренде, чем в целом по рынку.

Изменение идеального значения атрибута – смещение идеальной оценки в восприятии потребителя.

Акцент на игнорируемых атрибутах или добавление новых – создание новой выгоды.

#### *Лояльность бренду*

Инструментом для повышения лояльности бренду являются программы лояльности выражаются в комплексе мероприятий по созданию, усилению и поддержанию приверженности бренду. Программы лояльности подразделяются на ценовые (дисконтные или бонусные) и неценовые (стимулирование потребителей в активной форме или создание клубов постоянных покупателей).

#### *Ассоциации с брендом*

Ассоциации с брендом отражают восприятие характеристик бренда, могут воплощаться в образах, связанных с брендом, и в своей совокупности формируют имидж бренда.

Желаемые ассоциации с брендом формируются внутри организации, базируясь на позиционировании и индивидуализировании бренда, а затем при помощи маркетинговых коммуникаций транслируются аудитории. Успешными маркетинговыми коммуникациями для данной ситуации считаются реклама, PR-акции, стимулирование продаж, вирусный маркетинг.

### **1.4 Опыт брендинга в мировых театрах**

Успешный опыт использования инструментария брендинга в театральной среде можно рассмотреть на предложенных ниже примерах.

Автор статьи [Martina Lipton. Celebrity vs Tradition: Branding in Modern British Pantomime//New Theatre Quarterly. – 2007. - №2. – P. 136-151.] рассматривает два наиболее распространенных подхода к наполнению бренда в театральной среде – расстановке акцентов в идентичности бренда на медийности или элитарности постановок. Рассмотренные в статье театры пантомимы работая в одной сфере с одним стилем постановок органично используют разные подходы для достижения поставленных целей. Дополнительно рассмотрим пример Михайловского театра по возрождению собственного бренда и дальнейшей работе над ним.

### *Qdos*

Британский театр пантомимы Qdos был создан как новый бренд после слияния двух театров в 1999 году. Для своего развития театр взял направление на массовость, т.е. с максимальным приближением стиля постановок к стилю медийных развлечений массовой культуры. Для развития театра как бренда в спектаклях совершался своего рода celebrity endorsement: менеджеры приглашали звезд телевидения, музыки, радио и спорта к участию в постановках наряду с постоянными актерами театра, естественно, всячески выделяя такого рода участие в рекламных кампаниях как конкурентное преимущество. Идентичность бренда строилась на ассоциациях с семейным развлечением, широкой аудиторией и высокой популярностью представлений. Целевой аудиторией для театра считается широкая аудитория, ведущая современный образ жизни и следующая модным тенденциям.

### *Nottingham Playhouse and York Theatre Royal*

Совершенно иной подход представляет собой брендинг другого британского театра пантомимы - Nottingham Playhouse and York Theatre Royal, взявший за основу концепт исторического классического театра. Театр предлагает своей целевой аудитории – интеллектуалам, признающим пантомиму искусством, требующим от аудитории определенного развития вкуса, - чистое, живое исполнение классического искусства пантомимы. В идентичности бренда здесь сделан акцент на эксклюзивности и неширокой доступности постановок, на актерском мастерстве и традициях театра. Неизменная труппа театра становится как бы близкими друзьями постоянному зрителю, разделяющими его тягу к искусству и делящиеся своим талантом. Таким образом на примере театра мы видим ориентацию скорее на драматическое искусство, чем на массовую медийную культуру.

### *Михайловский театр*

Михайловский театр за сравнительно короткий срок смог провести ребрендинг и выйти на уровень лучших театров Санкт-Петербурга, взяв курс и на покорение зарубежной аудитории. Реорганизация и реконструкция потребовали значительных капиталовложений. Владимир Кехман, в 2007 сменивший на посту генерального директора Михайловского театра С. Л. Гадасинского, вложил в ребрендинг до полумиллиарда рублей, взяв курс на европеизацию театра. Заново созданный бренд театра позволил ему добиться мировой известности и войти в число лучших театров по мнению британского круга критиков, превратившись из не самого популярного российского театра в один из лучших театров мира.

Инструменты, применявшиеся для развития театра, связаны с развитием такого актива, как труппа театра. Для обеспечения международной известности актерам театра организовывались гастрольные туры [Маркетинговая деятельность и выбор гастрольного репертуара [Электронный ресурс] / bci-MARKETING, 2009-2010. - Режим доступа: <http://www.bci-marketing.aha.ru/content/marketingovaya-deyatelnost-i-vybor-gastrolnogo-reperetuara> , свободный. – Загл. с экрана.]. При этом удалось обеспечить присутствие и на домашнем, и на иностранном рынках, за счет графика гастролей, подразумевающего разделение труппы на две части. Данный инструмент призван увеличить осведомленность театральной аудитории других стран и повысить привлекательность театра в кругу своих конкурентов на мировом рынке, а также среди зарубежных актеров.

Вторая часть программы ребрендинга состояла во взаимном обмене артистами и преподавателями. В частности, к данной области можно отнести приглашение Начо Дуато, испанского хореографа, к работе с труппой Михайловского театра. Приглашенный в 2010 году Дуато приезжает с собственным коллективом актеров и преподавателей, позже вошедших в труппу театра, сам же хореограф к 2011 году становится руководителем балетной труппы. Здесь привлечение талантливых артистов в первую очередь влияет на положение бренда в глазах отечественной публики, повышая его ценность для театральной аудитории.

Можно сказать, что бренд Михайловского театра своеобразно сочетает медийность в элитарности, привлекая к работе над постановками именитых деятелей искусств.

## **Выводы**

Даже в период нахождения театральной отрасли в кризисе на этапе спада в жизненном цикле рассматриваемого товара при сокращении интереса к драматическим театрам, экономическом кризисе, ростом влияния продуктов массовой культуры на молодое население, что в свою очередь превращает его не в целевую аудиторию театров, а также изменении жизненных ценностей и ритма жизни общества, игроки театрального рынка находят способы для поддержания и улучшения своего положения на рынке.

За последние десятилетия были выработаны управленческие практики, позволяющие менеджерам учреждений искусств применять современные методы управления компанией. В результате чего замечен огромный скачок в качестве деятельности и ее результатов в значительном количестве театров.

## **Глава 2. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПРОГРАММЕ БРЕНДИНГА АЛЕКСАНДРИНСКОГО ТЕАТРА**

### **2.1 Положение и проблемы Александринского театра**

#### *История Александринского театра*

Российский государственный академический театр драмы им. А.С. Пушкина – легендарный Александринский театр – является старейшим национальным театром России. Именно этот театр является прародителем всех Российских театров, а дата его основания – Днем рождения Русского профессионального театра. Учреждение театра послужило началом государственной политики Российского государства в области театрального искусства.

Российский государственный театр драмы на протяжении двух с половиной столетий служил атрибутом Российской государственности. В XVIII, XIX и начале XX веков он являлся главным императорским театром, судьбой которого занимались Российские императоры. С 1832 года Российский государственный театр драмы получил здание в центре Невского проспекта в Санкт-Петербурге.

В Александринском театре состоялись премьеры практически всех произведений русской драматургической классики от «Горя от ума» А.С. Грибоедова до пьес А.Н. Островского и А.П. Чехова. В театре работали великие театральные режиссёры Вс. Мейерхольд, Л.Вивьен, Г. Козинцев, Г. Товстоногов, Н. Акимов. Сегодня Александринским театром руководит известный режиссер, народный артист России, лауреат Государственных премий Валерий Фокин. Спектакли Александринцев вошли во все мировые энциклопедии театра. С театром сотрудничали великие художники А. Бенуа, К. Коровин, А. Головин, Н. Альтман, выдающиеся композиторы А. Глазунов, Д. Шостакович, Р. Щедрин.

В течение сезона 2005/2006 гг. Александринский театр осуществил генеральную реконструкцию, в результате которой воссоздан исторический облик интерьеров здания. В то же время Александринка стала одной из самых совершенных в инженерном плане современных сценических площадок.

15 мая 2013 года на Седьмом Международном театральном фестивале "Александринский" открылся Театрально-учебный комплекс "Новая сцена Александринского театра" (набережная реки Фонтанки, д. 49 А), включающий в себя новую современную сцену-трансформер на 300 мест, учебный корпус для Факультета



мастерства сценических постановок (магистерского факультета СПбГАТИ), учебную сцену, медиа-центр и Интернет-театр.

С 2003 года художественным руководителем Российского государственного академического театра драмы им. А. С. Пушкина (Александринского) становится Валерий Владимирович Фокин, 1946 г.р., народный артист России, заслуженный деятель искусств Польши, Президент Театрально-культурного Центра имени Мейерхольда [URL: <http://www.alexandrinsky.ru/about/history/>].

Именно с приходом нового художественного руководителя связана переориентация Александринского театра в стиле постановок от классики к эпатажу. С недостаточной продуманностью изменения самого предложения театра и связаны проблемы брендинга, с которыми столкнулось руководство театра.

#### *Проблемы Александринского театра*

Для определения слабых сторон в брендинге Александринского театра в качестве зондирующего исследования, направленного на поиск точек начала более подробного исследования, было проведено нетнографическое исследование. Были проанализированы отзывы посетителей Александринского театра на различных сайтах, где есть возможность оставлять отзывы и в группах в социальных сетях, посвященных Александринскому театру или походам в театры вообще. По сравнению с другими театрами Санкт-Петербурга (основными конкурентами, описанными ранее) Александринский театр имеет большее количество негативных отзывов о собственных товарах. Как результат анализа были выявлены следующие проблемы:

#### *Несоответствие образа бренда его реальному содержанию*

Посетители, опираясь на образ классического театра, его историю и не имея реального описания современного подхода к постановкам, оказываются не подготовлены к происходящему на сцене.

#### *Обманутые ожидания посетителей*

Как следствие несоответствия образа и содержания бренда, ожидания от посещения театра у аудитории не реализуется, таким образом у зрителей возникает неудовлетворенность товарами театра. Это, в свою очередь, ведет к единичным посещениям, после которых контакты с театром не возобновляются.

Дополнительным источником информации о проблемах, стоящих перед Александринским театром, стало интервью с маркетологом театра, основные результаты которого представлены ниже.

*Спектакли в Александринском театре – не массовое развлечение, но для продолжения финансирования нужна высокая заполняемость зала*

Финансовое положение Александринского театра существенно зависит от взносов на его развитие от государства, условие поступления которых заключается в успешном прохождении оценки эффективности работы театра. Один из критериев положительной оценки – процент заполняемости залов, который должен находиться не ниже уровня в 85%. Для театра, специализирующегося на узком сегменте театральной аудитории, выполнение этого показателя зачастую сильно затруднено.

*Александринский театр уступает БДТ и МДТ медийностью и популярностью актеров и в ближайшее время изменить ситуацию не представляется возможным ввиду ограниченности финансовых средств*

На базе информации зондирующего исследования, была составлена анкета для количественного исследования, ознакомиться с которой можно в приложениях (Приложение 1). По предварительному анализу ответов респондентов список проблем театра можно расширить следующими:

*Идентичность бренда Александринского театра не развита*

Лишь малый процент опрошенной аудитории согласился с утверждениями, что Александринский театр уникален, обладает индивидуальностью, а также, что зрителям сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержание постановок.

*Атрибуты бренда плохо вспоминаются*

Малый процент опрошенной аудитории способен вспомнить логотип и фирменный стиль театра (цветовую гамму в афишах/внутри театра).

*Бренд Александринского театра не способен генерировать добавочную стоимость*

Аналогично лишь небольшое количество прошедших опрос (15%) утвердили, что готовы заплатить за поход в Александринский театр ценовую премию свыше 20% по сравнению с другими театрами.

*Билеты на спектакль в Александринском театре раскупаются медленнее, чем в Михайловском театре. Широко распространена практика продажи дешевых билетов или контрамарок непосредственно перед началом представления*

В процессе работы было проведено небольшое исследование интенсивности покупок билетов на вечерние представления двух театров, которые пройдут 12 июня – балет «Дон Кихот» в Михайловском театре и спектакль «Ревизор» в Александринском театре. Автор анализировал процесс покупки билетов в упомянутых выше театрах,

основываясь на данных об оставшихся возможных для покупки местах в театрах на дату 19.05.2016 на официальном сайте Михайловского театра и сайте Bileter.ru по продаже билетов.

Оба спектакля относятся к классическому постоянному репертуару каждого из рассматриваемого театров, что позволяет провести сравнение, поскольку популярность каждого произведения примерно на одинаковом уровне.

В Александринском театре не распродано 247 билетов из 964 возможных, что составляет 25, 62% мест в зале. Для Михайловского театра ситуация следующая: не распродано 218 из 871, то есть 24,1% мест в зале не заполнено.

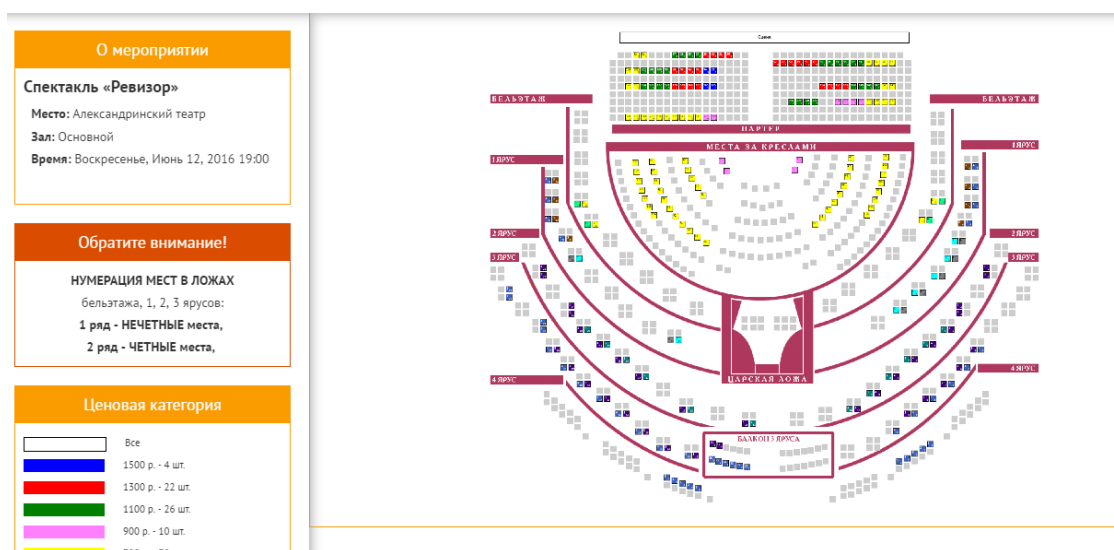


Рис 7. Продажа билетов в Александринском театре

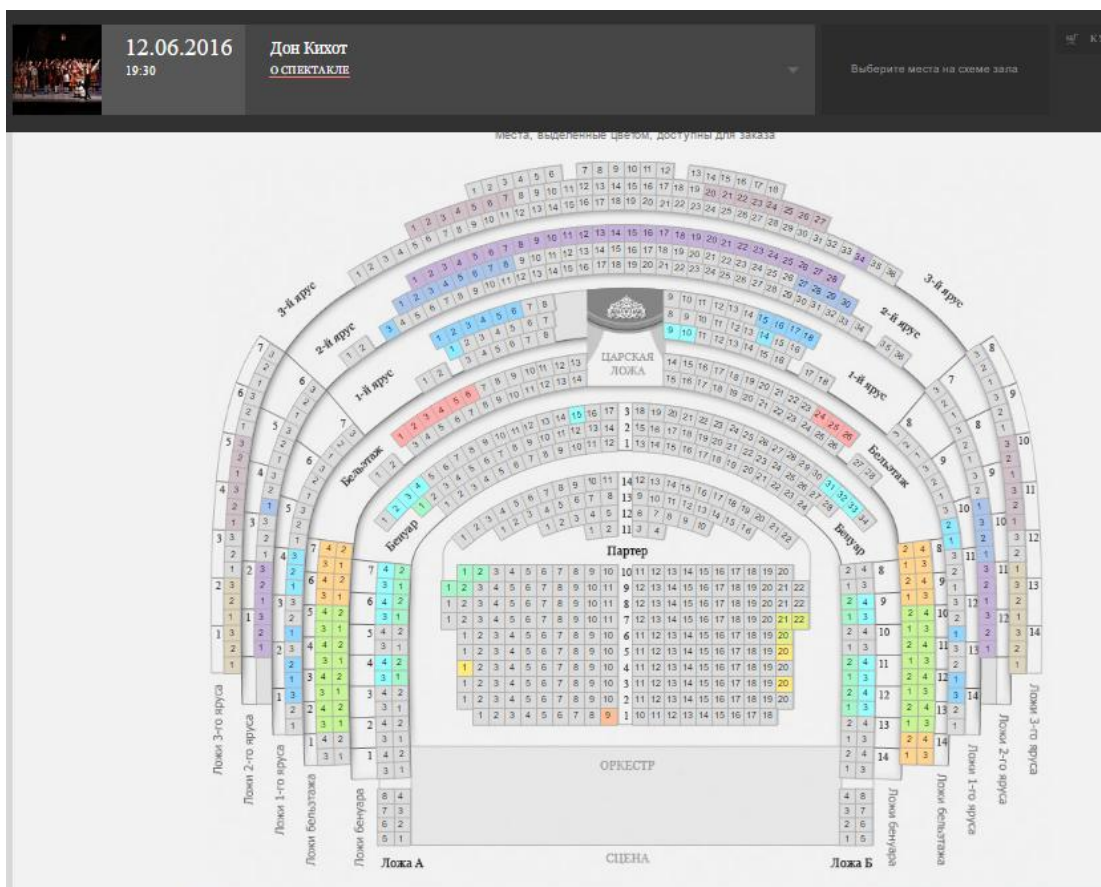


Рис 8. Продажа билетов в Михайловском театре

Разница в интенсивности продаж билетов может показаться незначительной, однако в данной ситуации в том числе стоит учесть широкое распространение практики раздачи контрамарок аудитории в Александринском театре, что подразумевает, что определенное количество билетов заранее не предназначены для продажи и не выводятся на сайтах. Практика раздачи контрамарок или билетов по более низким ценам, безусловно, негативно сказывается на финансовом положении театра. По моим наблюдениям, а также по замечаниям посетителей театра, перед началом спектакля в Александринском театре большие очереди стоят на получение именно такого рода проходных билетов. К тому же цены на билеты в Михайловском театре в 3-4 раза выше, чем в Александринском.

Не столь активная покупка билетов в Александринский театр в первую очередь говорит о неспособности привлечь аудиторию, неэффективном использовании маркетинговых коммуникаций.



Mikhail3000  
Москва, Россия

Критик 6-го уровня

257 отзывов

145 отзыва о развлечениях

75 благодарностей

### “Театр для нищевородов-контрамарочников”



“Театр начинается с вешалки”. А еще он начинается с касс. Когда я подошел к кассам Александрийки, то увидел громадную толкающуюся очередь. Первая мысль: “Вот как популярен театр!” Но потом выяснилось, что люди все стояли не в кассу (там было всего двое), а к администратору, “за билетом в обмен на контрамарку”.

Купив билет, уже в зале я понял, что 80% зрителей пришло на спектакль именно таким образом. Из-за этого шум, гам, посадка продолжалась до 19-15.

Если руководство не может продать билеты на свои спектакли, то оно их раздает бесплатно. Отсюда вытекает и низкое качество спектаклей. И это все при красивейшем интерьере.

Но вторая раз идти, покупать билет, чтобы смотреть только на интерьер не стоит!!

Рис 9. Отзыв о посещении Александринского театра

## 2.2 Исследование восприятия аудиторией бренда Александринского театра

Количественное исследование восприятия аудиторией Санкт-Петербурга бренда Александринского театра было проведено с целью получения данных для предполагаемого расширения списка проблем Александринского театра, определения причин проблем театра и дальнейшей помощи в работе на проектировании мероприятий брендинга театра.

За основу при составлении анкеты опроса была взята модель оценки бренда учреждения искусства, описанного в статье [Annukka Jyrama, Sami Kajalo, Tanja Johansson, Anni Siren. Arts Organizations and Branding: Creating a New Joint Brand for Three Arts Organizations//The Journal of Arts Management, Law, and Society. – 2015. - №3. – P. 193-206.], который в свою очередь опирался на исследования брендов Аакера, Келлера, Шеффа и Котлера и др. Данная модель использовалась для оценки нового бренда Helsinki Music Center, объединяющего три бренда организаций культуры – Helsinki Philharmonic Orchestra, Finnish Radio Symphony Orchestra и Sibelius Academy. Анкета размещена в Приложении 1 к выпускной квалификационной работе.

В качестве респондентов выбирались жители Санкт-Петербурга, которые свой досуг посвящают в частности посещению театров. Выборка была сделана из участников групп в социальных сетях для ценителей театрального искусства, на сайте Tripadvisor среди людей, посетивших Александринский театр и оставивших о нем отзыв, людей, оставивших отзыв на официальном сайте Александринского театра, а также среди знакомых. Каждому респонденту было предложено заполнить анкету в электронном формате. При формировании выборки дополнительно учитывалось соответствие квотам по половому и возрастному распределению – 52% выборки должны составлять женщины

и 48% - мужчины, наиболее представленной возрастной группой должна быть группа от 26 до 45 лет. В опросе приняло участие 437 человек.

Собранные в процессе опроса данные были проверены на пропущенные значения, удовлетворение данных квотам, указанным ранее и нормальность распределения в программе SPSS Statistics, подробные выкладки с таблицами результатов проверки можно найти в приложениях 2-3.

На гистограммах в приложении 4 ниже можно увидеть распределение респондентов по половозрастной структуре, на момент проведения анализа удовлетворяющей требованиям по квотам, описанным выше.

Всего 23 переменные удовлетворяют требованию нормального распределения. В связи с относительно небольшой величиной выборки был проведен анализ без коррекции Лилефорс (более подробно в приложении 5). Рассмотренные переменные распределены нормально,  $p\text{-value} > 0,05$ , принимается основная гипотеза о нормальности распределения. Можно сделать вывод, что с увеличением выборки, большее количество переменных будет удовлетворять данному требованию.

Автор формулирует следующие гипотезы, результаты проверки которых станут основой для дальнейшей работы:

*Таблица 5. Гипотезы исследования и способы проверки*

<b>Гипотеза</b>	<b>Способ проверки</b>
Н1: Александринский театр в настоящее время не обладает существенными активами бренда, способными вывести его в лидеры на рынке театральных товаров	Описательная статистика Факторный анализ Регрессионный анализ
Н2: Аудитория, не посещавшая Александринский театр, относится к бренду лучше, чем аудитория, посетившая театр	Тест $\chi^2$
Н3.1: Наиболее лояльная аудитория новых постановок Александринского театра – молодые люди от 18 до 35 лет с полным или неполным высшим образованием и доходом выше среднего, Н3.2: тогда как более лояльной публикой для классических постановок будет являться группа в возрасте старше 35 лет с полным высшим образованием и средним уровнем дохода	Факторный анализ Кластерный анализ

## Результаты исследования

Данные полученные в ходе анализа описательной статистики действительно говорят о том, что аудитория не видит существенных активов, которые бы делали театр уникальным. Средняя по таким переменным, как «Для меня Александринский театр уникален», «Александринский театр обладает индивидуальностью», «Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержание постановок» и «Поход в АТ дарит мне новые яркие эмоции» находится на уровне 3,0, 3,43, 3,13 и 3,33 соответственно. Лишь малый процент респондентов (до 15%) видит уникальность театра в одном из следующих активов – актерский состав, работа режиссеров, репертуар и т.д. (подробнее в приложении 6).

При подготовке к факторному анализу было установлено, что корреляция между анализируемыми переменными существует, поскольку между большинством переменных коэффициент корреляции больше 0,3. Это означает, что возможно упрощение модели путем создания нескольких факторов, вместо большого количества переменных для упрощения работы с исследованием в дальнейшем. При этом коэффициент КМО > 0,6, а значение  $p\text{-value} < 0,01$ , в таком случае принимается альтернативная гипотеза о том, что корреляция достаточно высока, чтобы проводить факторный анализ.

По результатам анализа можно сделать вывод, что 6 факторов объясняют 79,34% отклонений. Ниже представлена таблица с сформированными из нескольких переменных факторами и их проверкой на значимость в правом столбце. Более подробно этапы факторного анализа также представлены в приложении 7.

Таблица 6. Формирование факторов

Фактор	Переменные	КМО и Альфа Кронбаха									
Положительное отношение	В целом мне нравится АТ Постановки в АТ высокого качества АТ вызывает у мен интерес Я испытываю положительные чувства к АТ Мне нравится отход от традиционных постановок и эпатажность в АТ <del>Качество постановок в АТ выше, чем у других театров</del>	<p><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td></td> <td>,892</td> </tr> <tr> <td>Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат ст.св.</td> <td>169,072 10</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Значимость</td> <td>,000</td> </tr> </table> <p>Альфа Кронбаха: 0,939</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,892	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	169,072 10		Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,892									
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	169,072 10									
	Значимость	,000									
Социальная значимость	Моим знакомым нравится АТ Я буду рекомендовать АТ своим знакомым АТ обладает хорошей репутацией	<p><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td></td> <td>,740</td> </tr> <tr> <td>Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат ст.св.</td> <td>55,220 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Значимость</td> <td>,000</td> </tr> </table> <p>Альфа Кронбаха: 0,862</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,740	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	55,220 3		Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,740									
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	55,220 3									
	Значимость	,000									

Личностная значимость	Когда я посещаю АТ мое уважение к себе растет Постановки АТ обладают высокой ценностью для меня	<p><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td><td></td><td>,500</td></tr> <tr> <td>Критерий сферичности Бартлетта</td><td>Примерная Хи-квадрат ст.св.</td><td>19,523 1</td></tr> <tr> <td></td><td>Значимость</td><td>,000</td></tr> </table> <p>Альфа Кронбаха: 0,777</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,500	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	19,523 1		Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,500									
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	19,523 1									
	Значимость	,000									
Лояльность	Я буду искать возможность сходить на новые постановки АТ В будущем я стану посещать АТ Я буду посещать АТ чаще <del>Я готов платить за поход в АТ больше, чем за билеты в другие театры</del> Я часто посещаю АТ	<p><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td><td></td><td>,839</td></tr> <tr> <td>Критерий сферичности Бартлетта</td><td>Примерная Хи-квадрат ст.св.</td><td>137,431 6</td></tr> <tr> <td></td><td>Значимость</td><td>,000</td></tr> </table> <p>Альфа Кронбаха: 0,926</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,839	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	137,431 6		Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,839									
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	137,431 6									
	Значимость	,000									
Отличительность	<del>Я считаю, что отход от традиционных постановок и эпатижность — яркая черта АТ</del> Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержания постановок АТ обладает индивидуальностью Для меня АТ уникален	<p><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td><td></td><td>,675</td></tr> <tr> <td>Критерий сферичности Бартлетта</td><td>Примерная Хи-квадрат ст.св.</td><td>42,325 3</td></tr> <tr> <td></td><td>Значимость</td><td>,000</td></tr> </table> <p>Альфа Кронбаха: 0,810</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,675	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	42,325 3		Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,675									
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	42,325 3									
	Значимость	,000									
Осведомленность	Я могу быстро перечислить, постановки каких жанров существуют в АТ Я понимаю видение режиссеров АТ и что выражают постановки театра Ранее я посещал АТ	<p><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td><td></td><td>,500</td></tr> <tr> <td>Критерий сферичности Бартлетта</td><td>Примерная Хи-квадрат ст.св.</td><td>21,000 1</td></tr> <tr> <td></td><td>Значимость</td><td>,000</td></tr> </table> <p>Альфа Кронбаха: 0,780</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,500	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	21,000 1		Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,500									
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат ст.св.	21,000 1									
	Значимость	,000									

В случае двух факторов коэффициент КМО несколько меньше необходимого значения для подтверждения существенности корреляции между переменными в факторе. Однако при значениях Альфа Кронбаха выше 0,7, а в отдельных случаях и 0,9, можно заявить о надежности и достоверности сформированных факторов. В целом комментарии означают возможность принять данные факторы для дальнейшей работы, поскольку с увеличением выборки будет расти и точность анализа.

Сформированные факторы были использованы для регрессионного анализа. Для факторов были проверены все необходимые допущения. В частности стоит отметить близость распределения к нормальному, что подтверждается графиками в приложении 8. Единственным замечанием к дальнейшему анализу будет возможность гетероскедастичность, что видно из третьего графика приложения. В таком случае для более точного дальнейшего анализа необходимо будет определение «областей компетенции» модели, внутри которых дисперсия ошибки сравнительно стабильна. Таким образом, модель будет работать только в области своей компетенции, и дисперсия ошибки



не превышает заданное граничное значение. Либо также возможно проведение дополнительного исследования с расширением выборки. Однако оба пункта не будут рассмотрены в работе, а являются лишь комментарием по ограничению существующего исследования и указателем на более успешное исследование в будущем.

В полученной модели  $R^2=0,804$ , что указывает на ее существенность. Итоговое уравнение будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Положительное\_отношение} = 0,343 + 0,47 * \text{Социальная\_значимость} + 0,444 * \text{Личностная\_значимость}.$$

При проверке значимости выяснилось, что остальные факторы, в частности – восприятие отличительности активов бренда, не оказывают существенного влияния на отношение к театру.

На основе результатов проведенных тестов Н1 можно считать доказанной.

Ниже представлена таблица с результатами теста  $\chi^2$  по двум переменным – «В целом мне нравится Александринский театр» и «Ранее я посещал Александринский театр».

Таблица 7. Таблица результатов теста  $\chi^2$

Комбинационная таблица В целом мне нравится АТ * Ранее я посещал АТ					
			Ранее я посещал АТ		Всего
			Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	
В целом мне нравится АТ	Абсолютно не согласен	Количество	0	40	40
		% общего итога	0,0%	9,1%	9,1%
	Скорее не согласен	Количество	14	65	79
		% общего итога	3,2%	14,9%	18,2%
	Ни согласен, ни не согласен	Количество	19	46	65
		% общего итога	4,3%	10,5%	14,9%
	Скорее согласен	Количество	95	36	131
		% общего итога	21,7%	8,2%	30,0%
	Абсолютно согласен	Количество	46	74	120
		% общего итога	10,5%	16,9%	27,5%
Всего	Количество		174	261	437
	% общего итога		39,8%	60,2%	100,0%

По результатам теста заметно сильное различие в восприятии Александринского театра в зависимости от того, посещал ли человек театр ранее или нет. Это означает необоснованное положительное отношение аудитории, которое после посещения театра

может быть испорчено. После проведения теста автором были организованы несколько интервью с теми участниками опроса, кто посетил Александринский театр и отметил, что он/она не согласен(-на) с тем, что испытывает положительные чувства к театру. В 72% случаев причиной негативного отношения стало несоответствие ожиданий относительно спектакля, который респонденты рассчитывали увидеть, с тем, что происходило на сцене на самом деле. В остальных случаях причинами были неудобные места, плохая видимость и прочие неудобства технического плана. По результатам теста и интервью Н2 можно также считать доказанной.

В дальнейшем рекомендуется провести тест среди аудитории, испытывающей положительные чувства к театру, но ранее не посещавшей его. Предполагается опросить аудиторию до и после посещения театра и затем сравнить результаты. Таким образом можно получить более весомое доказательство того, что отношение аудитории скорее всего будет меняться после посещения театра.

В результате проведения кластерного анализа были сформированы 4 кластера респондентов на основе двух признаков: положительное отношение к новым постановкам Александринского театра и факт посещения и понимания специфики театра. В таблицах 8 и 9 представлено распределение кластеров относительно указанных признаков и количество респондентов в каждом из получившихся кластеров.

*Таблица 8. Распределение кластеров*

Расположение кластеров		Факт знакомства с театром	
		+	-
Положительное отношение к новым постановкам	+	2	3
	-	1	4

*Таблица 9. Число наблюдений в кластерах*

Кластер	1	209,000
	2	76,000
	3	43,000
	4	109,000
Валидные		437,000
Пропущенные		,000

Далее перейдем к анализу демографических характеристик по каждому кластеру, чтобы понять, действительно ли есть различия на этом уровне в аудитории, которая

положительно или отрицательно относится к новым постановкам Александринского театра. Будем рассматривать кластеры №1 и №2, поскольку для них актуален факт знакомства с театром. То есть будем рассматривать людей, которые посетив Александринский театр стали либо лояльной аудиторией новых постановок (кластер №2), либо нет (кластер №1).

По таблицам 10, 11 и 12 видно превалирование в кластере №1 по сравнению с кластером №2 людей старше 36 лет с полным высшим образованием. Фактор дохода примерно одинаков для обоих рассматриваемых кластеров. Однако если обратиться к приложению 9, можно заметить, что хотя возрастной фактор и является существенным различием для кластеров (Хи-квадрат Пирсона  $< 0,05$ ), линейно-линейная связь в модели незначительная. Подобные результаты указывают на необходимость увеличения выборки и проведения дополнительных исследований, хотя частично НЗ может считаться доказанной. Фактор образования при проверке значения Хи-квадрат Пирсона не может считаться существенным различием для кластеров.

Таким образом, результатом проверки НЗ будет утверждение, что наиболее лояльная аудитория новых постановок Александринского театра – молодые люди от 18 до 35 лет, тогда как более лояльной публикой для классических постановок будет являться группа в возрасте старше 35 лет.

Таблица 10. Перекрестная таблица (возрастной фактор)

Количество		Номер кластера наблюдения				Всего
		1	2	3	4	
Возраст	До 18	12	0	1	30	43
	19-25	40	51	3	38	132
	26-35	75	13	11	10	109
	36-45	37	8	20	5	70
	46-65	31	4	8	9	52
	Старше 66	14	0	0	17	31
Всего		209	76	43	109	437

Таблица 11. Перекрестная таблица (фактор дохода)

Количество		Номер кластера наблюдения				Всего
		1	2	3	4	
Доход	Ниже среднего	12	8	13	25	58
	Средний	152	41	19	61	273
	Выше среднего	45	27	11	23	106
Всего		209	76	43	109	437

Таблица 12. Перекрестная таблица (фактор образования)

Количество		Номер кластера наблюдения				Всего
		1	2	3	4	
Уровень образования	Среднее	17	0	3	25	45
	Неполное высшее	85	52	7	20	164
	Высшее	107	24	33	64	228
Всего		209	76	43	109	437

### 2.3 Разработка программы мероприятий брендинга Александринского театра

При разработке плана мероприятий брендинга мы будем в первую очередь ориентироваться на решение проблем, выявленных в ходе проведения опроса среди театральной аудитории. Основной целью мероприятий брендинга должно стать нивелирование негативных последствий несоответствия сложившегося образа классического театра с тем стилем репертуара, на который на самом деле идут зрители. Ожидая классическую постановку, зрители оказываются неподготовленными к эпатажности и зачастую шокированы происходящим на сцене, что ведет к отказу от повторных посещений. Также стоит уделить внимание развитию собственных активов бренда для увеличения узнаваемости и привлекательности театра по конкретным отличительным чертам – к примеру, по актерскому составу. Незрелость маркетинговых коммуникаций подводит нас к следующему пункту плана мероприятий брендинга. Для вовлечения зрителей и потенциальных спонсоров необходимо сосредоточить внимание на активных коммуникациях с ними. Для формирования более точного послания в коммуникациях будем опираться на результаты НЗ, опираясь на данные о целевой аудитории театра.

Предварительно будем ориентироваться на лучшие практики среди мировых театров, рассмотренные ранее, и попробуем перенести этот опыт на Александринский театр, чтобы понять, насколько применим использующийся инструментарий к рассматриваемому театру и какие цели он позволит достичь.

### **2.3.1 Обоснование применимости инструментария мировых практик к Александринскому театру**

При анализе применимости инструментария мировых практик в первую очередь следует руководствоваться двумя факторами, ограничивающими ее возможность, - объемом финансовых вложений, необходимых для реализации того или иного инструмента, и уже существующими у театра активами нефинансового характера.

Финансовое положение Александринского театра не позволяет использовать такие затратные инструменты брендинга, как приглашение знаменитостей на постоянной основе для развития медийности спектаклей или масштабные маркетинговые коммуникации. Воспользоваться существующими нефинансовыми активами для Александринского театра также невозможно, поскольку театру не доступен такой основной актив, влияющий на ценность бренда, как уже существующая известность собственной труппы широкой публике.

Однако открытым остается ряд других инструментов, таких, как Развитие собственных актеров, развитие отношений с зарубежными театрами, приглашение знаменитостей на единовременной основе, развитие коммуникаций 1:1 с аудиторией, PR. С одной стороны, данные инструменты не будут требовать одностороннего масштабного финансирования, с другой – свои результаты они могут принести только через определенное время. К примеру, развитие актеров и коммуникации с аудиторией, сообщающие об их профессиональном росте, могут продолжаться в течение нескольких лет, пока ожидаемые результаты – повышение ценности бренда театра, не будут достигнуты.

### **2.3.2 Программа мероприятий брендинга Александринского театра**

*Определить идентичность бренда, избавившись от двоякости в позиционировании*

Александринский театр всегда ассоциировался с классическими постановками в первую очередь за счет его долгой истории существования, постоянного репертуара, который начал преобразовываться лишь в последнее десятилетие, не так давно восстановленным оригинальным интерьером, местом расположения. Поэтому в частности публика с неохотой воспринимает изменения, вносимые в стиль постановок, и вынуждена

отказываться от дальнейших походов в театр. Также небольшую путаницу вносят все еще ставящиеся на сцене академические спектакли и балет, например, «Лебединое озеро». Решением, которое бы сохранило желание привнести новизну в постановки и не разрушило бы сформировавшийся образ театра, может стать разнесение постановок на две сцены – историческую и Новую сцену Александринского театра, на которую уже сейчас выведено несколько современных спектаклей. Идентичность бренда Александринского театра должна заключаться в его опыте и долгой истории, непререкаемом авторитете и высококачественной подготовке спектаклей и актерского состава. Одновременно с этим театр не будет отставать от современности, осуществляя порой довольно эксцентричные постановки, через суббренд – Новую сцену Александринского театра.

#### *Грамотное формулирование сообщения для аудитории*

С разделением идентичности театра, когда осовремененные варианты классических постановок будут проходить на Новой сцене Александринского театра, а классические – на основной, необходимо донести информацию о различиях в спектаклях на двух сценах до зрителя, чтобы в дальнейшем в его сознании не возникало смешения брендов. Поскольку Александринский театр уже хорошо известен публике, в рекламных материалах основной упор стоит сделать на освещение специфики работ на Новой сцене, а описание жизни в самом здании театра более активно выражать в статьях, интервью с представителями театра и прочими инструментами Public Relations.

#### *Программа коммуникаций для существующих и потенциальных спонсоров*

Привлечение спонсоров – важная часть планирования развития театра, о роли меценатов уже упоминалось в первой главе работы. В настоящее время на сайте Александринского театра существует раздел, в котором есть информация о благотворительном фонде «Александринский», его составе, последних достижениях и способе перевода средств – по банковским реквизитам. За последний год работа фонда сводилась к проведению благотворительных экскурсий для студентов по зданию театра и гастрольная деятельность (с двумя спектаклями).

Более успешная работа со спонсорами может производиться через развитие бренд-сообществ [Armen Shaomian, Bob Heere. The Path to Loyalty Among Theater Patrons: The Importance of Interaction and a Sense of Brand Community//Journal of the Music & Entertainment Industry Educators Association. – 2015. - № 15. – P. 13 – 35.], вовлечение в жизнь бренда и, более того, свободное общение между представителями сообщества за гранью развития бренда способно вывести отношения между спонсорами и брендом на новый уровень, вдохновляя на более активные действия спонсоров [Hope J. Schau, Albert

M. Muniz Jr., Eric J. Arnould. How Brand Community Practices Create Value//Journal of Marketing. – 2009. - №5. – P. 30-51.]. Также создание и развитие сообществ, связанных с брендом, на основе групп в социальных сетях [Stephen B. Preence, Jennifer Wiggins Johnson. Web Stratagies and Performing Arts: A Solution to Difficult Brands//Marketing Management. – 2011. - №1. – P. 19 – 31.] или организации встреч и живом общении [Келлер, 2003] обладает схожим эффектом глубокого вовлечения меценатов в жизнь бренда, что, соответственно, ведет к более активной помощи на нужды театра.

Хочется также отметить успешный опыт Михайловского театра с организацией «Клуба друзей» театра. Михайловский театр на своем сайте приглашает стать участником клуба, сделав взнос от 5000 до 65000 рублей, получая определенные возможности, такие, как привилегии при посещении спектакля, скидки при покупке билетов, общение с труппой театра, посещение генеральных репетиций, экскурсия по закулисным помещениям и т.д. На сайте очень просто оставить заявку, представители театра не сразу нагружают потенциальных спонсоров информацией о способах оплаты, а предлагают связаться лично и помочь в любой ситуации. Такой подход располагает к действиям и вступлению в клуб театра.

#### *Организация гастролей*

Создание международной известности и в дальнейшем привлечение иностранной публики возможно за счет более активного подхода к организации гастролей. Международные гастроли Александринского театра начались в 2015 году с поездок труппы в Китай и Италию. Дальнейшим развитием может стать программа посещения стран, в которых большой популярностью пользуются поездки в Россию – Германия, США, Дания, Великобритания, Норвегия и Израиль [по данным Службы государственной статистики]. Лучших результатов можно достичь как раз после кризиса, когда поездки в Россию для иностранцев становятся более выгодными в связи с падением курса рубля. Одним из главных аспектов гастролей должно стать привлечение иностранной аудитории к посещению Александринского театра во время поездки в Россию. Желание посетить театр можно стимулировать пригласительными билетами сроком действия до 2-3 лет (поскольку поездки в Россию планируются заблаговременно) с предоставлением небольших привилегий в виде бесплатной экскурсии по театру или небольшой скидки на билет, приглашением вступить в сообщества в социальных сетях. В зависимости от успешности мероприятий возможно создание отдельной группы на Facebook.com для иностранной аудитории.

### *Развитие актерской труппы*

В процессе развития отношений с зарубежной аудиторией и театрами возможна работа над развитием собственной актерской труппы Александринского театра. Опыт международных гастролей может стать чертой для продвижения актеров театра, которая выгодно подчеркнет отличия труппы Александринского театра от других театров Санкт-Петербурга. Михайловский театр, к примеру, сделал своей отличительной чертой именно ориентированность на Европу и зарубежные связи, что стало одной из причин его успеха на отечественном рынке. Наряду с этим, сотрудничество с зарубежными театрами может продолжиться в форме обмена актерами или приглашения иностранных актеров в Россию. Для современных постановок Александринского театра зарубежный актер может стать изюминкой представления и стимулировать отечественного зрителя к посещению спектакля.

### *Развитие сайта*

Отдельным пунктом в программе коммуникаций стоит развитие официального сайта Александринского театра, который при сравнении с сайтом Новой сцены Александринского театра кажется перегруженным информацией, не привлекательным и неудобным при использовании, что не способствует развитию положительного отношения к бренду театра. Необходимо исправить вышеуказанные недочеты, поменять стиль сайта, который устарел еще несколько лет назад и добавить новые разделы, наличие которых предусматривается в предлагаемой программе брендинга – раздел для информирования о спонсорстве и личного кабинета, о котором пойдет речь ниже.

### *Личный кабинет на сайте с возможностью подписки на новостную рассылку*

В статье [Stephen B. Preence, Jennifer Wiggins Johnson. Web Stratagies and Performing Arts: A Solution to Difficult Brands//Marketing Management. – 2011. - №1. – P. 19 – 31.] указывается на необходимость постоянного присутствия в жизни аудитории для театров, поскольку после посещения спектакля зрители могут попросту забывать о возможностях, предлагаемых театром, кроме того, эмоциональный отклик зрителя со временем теряет свою яркость, а именно эмоции и идеи, появляющиеся у аудитории, являются основной ценностью спектакля как товара. Для того чтобы постоянно находится в умах зрительской аудитории, театр может напоминать о новых событиях и спектаклях посредством новостной рассылки заинтересованным зрителям.

Подобную тактику успешно использует Михайловский театр. При покупке билетов на официальном сайте театра требуется обязательная регистрация на сайте с созданием личного кабинета. При этом пользователи сайта имеют возможность, если им это



интересно, подписаться на рассылку от Михайловского театра, в которой присылаются новые статьи о деятельности театра, его спектаклях и гастролях. Подобная рассылка позволяет следить за новинками в репертуаре и посредством грамотно написанных статей понять преимущества той или иной постановки и Михайловского театра в общем.

Введение возможности создания личного кабинета дополнительно помогает проводить оценку перспективности клиента, следить за его предпочтениями и высылать персональные предложения, что будет способствовать повышению спроса. На этом этапе потребуется использование технологий Big Data, что может стать довольно сложным шагом в настоящее время, поэтому данная рекомендация может быть рассмотрена относительно будущего в ближайшие несколько лет.

## **Выводы**

В ходе работы выяснилось, что основная проблема снижения спроса на товар Александринского театра появилась после того, как его классический сложившийся образ в глазах аудитории перестал сочетаться с содержимым (театральными постановками) после проведения ребрендинга. Ошибка руководства театра заключалась в пренебрежении маркетинговой теорией, а именно тем фактом, что изменение идентичности бренда не может быть столь резким, не подкрепленным коммуникациями и предварительным исследованием восприятия существующего бренда и предпочтений аудитории. Такой подход выявляет не следование театра общемировым тенденциям к укреплению позиций маркетинга на уровне управления и маркетинговую неграмотность в целом. Однако театр может исправить свое положение, поскольку основной инструментарий лучших мировых практик может быть применен без значительных финансовых издержек. Помимо этого для некоторых из этапов программы брендинга, как указывалось ранее, в Александринском театре уже существует база для дальнейшего развития.

Предлагаемая программа брендинга позволит грамотно определить идентичность для двух существующих брендов – Александринского театра и его Новой сцены, и донести информацию о ней до потенциальной аудитории. При успешном выполнении программы театр сможет развить основной актив – актерскую труппу и приобрести большую ценность в восприятии аудитории и потенциальных спонсоров.

На основе бенчмаркинга можно предположить, что при положительном сценарии Александринский театр увеличит пожертвования со стороны спонсоров до 25-30% и снизит расходы по привлечению новых клиентов до 5 раз.

## Заключение

В дипломной работе последовательно были выполнены все задачи, поставленные в начале ее написания:

1. Проанализировать текущее положение и существующие проблемы Александринского театра

Анализ положения Александринского театра был проведен на основе изучения театрального рынка Санкт-Петербурга и факторов влияния внешней среды на деятельность театров. Непростые экономические и социальные условия окружающей среды в совокупности с вхождением отрасли в период спада негативно влияют на интерес к сфере театрального искусства. Это и падение интереса к классическим постановкам, и влияние внешней среды на платежеспособность, с кризисом люди стремятся меньше тратить на подобного рода развлечения либо сокращая посещения театров, либо приобретая только недорогие билеты.

Поиск проблемных точек для Александринского театра проводился в процессе интервью с маркетологом театра, нетнографического исследования восприятия аудитории и опроса, запущенного среди жителей Санкт-Петербурга, увлекающихся театральной жизнью. Основные выявленные проблемы - несоответствие образа бренда его реальному содержанию, сложность достичь полной заполняемости зала в связи со специфичностью постановок, неразвитая идентичность бренда, неспособность к генерированию добавленной стоимости, непопулярность актерской труппы, в последствии могут быть нивелированы за счет программы брендинга, предложенной в работе.

2. Определить существующее восприятие бренда Александринского театра аудиторией, определить области, требующие улучшения

Для определения отношения аудитории к Александринскому театру был проведен опрос жителей Санкт-Петербурга. Результатами исследования стали следующие заключения: Александринский театр в настоящее время не обладает существенными активами бренда, способными вывести его в лидеры на рынке театральных товаров, аудитория, не посещавшая Александринский театр, относится к бренду лучше, чем аудитория, посетившая театр, что связано с несоответствием образа бренда его содержанию, наиболее лояльная аудитория новых постановок

Александринского театра – молодые люди от 18 до 35 лет, тогда как более лояльной публикой для классических постановок будет являться группа в возрасте старше 35 лет.

3. Изучить опыт мировых театров в сфере построения и развития брендов

Данная задача была выполнена путем изучения опыта двух британских театров, брендинг которых, как упоминается в статье, являет собой два наиболее распространенных варианта наращивания активов бренда театра. Но основное внимание уделялось отечественному опыту, на примере создания бренда Михайловского театра. Итогом изучения опыта стал список инструментов брендинга, который может привести к успешному позиционированию и положительному восприятию театра аудиторией.

4. Соотнести успешный опыт мировых театров и используемый инструментарий брендинга с возможностями Александринского театра в сфере брендинга

В ходе анализа опыта театров, представленных в параграфе 1.4, автор приходит к выводу, что инструменты, не требующие значительных финансовых вложений (поскольку Александринский театр находится лишь на этапе формирования сильного бренда) могут использоваться рассматриваемым театром, что приведет к усилению его роли на рынке театров Санкт-Петербурга. В дальнейшем при разработке программы брендинга будут учтены возможности театра к развитию собственных актеров, развитию отношений с зарубежными театрами, приглашению знаменитостей на единовременной основе, развитию коммуникаций 1:1 с аудиторией, PR.

5. Разработать программу брендинга для Александринского театра

Исходя из имеющихся проблем и сложностей, с которыми столкнулся Александринский театр, была разработана программа брендинга с ориентацией на формирование идентичности для двух брендов – Александринского театра и Новой сцены Александринского театра. Также отдельное внимание уделялось коммуникациям с потенциальными покровителями и спонсорами, которые бы в будущем привели к росту пожертвований на нужды театра. Развитие активов театра, в первую очередь актерской труппы, входит в программу брендинга для дальнейшего увеличения привлекательности Александринского театра для публики и

спонсоров, что приведет к более активному поведению относительно бренда и его поддержке аудиторией. Наконец, развитие сайта, как основного канала коммуникаций, наряду с вышеперечисленными мероприятиями будет способствовать развитию отношений бренда с аудиторией и спонсорами.

Результатом работы стала программа брендинга для театра, в перспективе позволяющая увеличить пожертвования со стороны спонсоров до 25-30% и снизить расходы по привлечению новых клиентов до 5 раз, а также повысить привлекательность бренда Александринского театра для театральной аудитории. Александринский театр за историю своей деятельности выработал базу для начала внедрения разработанной программы, поэтому выполнение пунктов программы брендинга может быть начато в ближайшее время без существенных неудобств для театра.

Таким образом, основную проблему театра, выведенную в рамки дипломной работы, можно считать решенной.

## Список использованной литературы

- 1) Александринский театр//Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.alexandrinsky.ru/> (дата обращения: 28.03.2016).
- 2) Воронов А., Черных А., Вислогузов В., Бутрин Д., Хамраев В., статья «Укрупнять и увольнять»//Коммерсантъ. - 2015. - С. 36 – 39.
- 3) Выживет ли культура в условиях рынка: сборник статей американских авторов по менеджменту некоммерческих организаций/сост. С. Кац, О. Лейкинд; общ.ред. А. Кобана. – СПб.: изд-во «Нотабене», 1996.
- 4) Доминин В. Н., Брендинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
- 5) Котлер Ф., Основы маркетинга/Пер. с англ. — М.: Ростинтэр, 1996. — 704 с.
- 6) Левшина, Елена Александровна. Летопись театрального дела рубежа веков, 1975-2005 / Елена Левшина ; Федер. гос. образовательное учреждение дополнительного и послевузовского проф.образования, "Ин-т. инновационных прогр. повышения квалификации и переподготовки работников культуры (ИНТЕРСТУДИО)". - Санкт-Петербург : Балтийские сезоны, 2008. – С. 462.
- 7) Маркетинговая деятельность и выбор гастрольного репертуара [Электронный ресурс] / bci-MARKETING, 2009-2010. - Режим доступа: <http://www.bci-marketing.aha.ru/content/marketingovaya-deyatelnost-i-vybor-gastrolnogo-repertuara> , свободный. – Загл. с экрана.
- 8) Михайловский театр заполучил гениального Начо Дуато [Электронный ресурс] / Фонтанка.ру, 2010. - Режим доступа: <http://www.fontanka.ru/2010/07/28/127/> , свободный. – Загл. с экрана.
- 9) Петлянова Н., Новая театральная политика: Малегот уйдет Кехману нужна "императорская сцена" [Электронный ресурс] / ZakS.Ru, 2002—2011. - Режим доступа: <http://www.zaks.ru/new/archive/view/29916-0/> , свободный. – Загл. с экрана.
- 10) Постановление Правительства РФ от 25.03.1999 N 329 (ред. от 23.12.2002) "О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации" (вместе с "Положением о театре в Российской Федерации", "Положением о принципах финансирования государственных и муниципальных театров в Российской Федерации").
- 11) Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров / Пер. с англ. М.Бугаев и др.; Под ред. Л.А.Волковой. - СПб. и др.: Питер, 2000. - 651 с.
- 12) Рубинштейн А., Сорочкин Б., Культура между государством и рынком: о реформе бюджетного финансирования отрасли//Справочник руководителя учреждения культуры. – М., 2003. – № 8. С. 37–45.
- 13) Рубинштейн А., Структура аудитории и предпочтения публики:[Исследование зрительской аудитории МХАТа им. А. П. Чехова]//Современная драматургия: 2004. - №4.
- 14) Создание сильных брендов/Дэвид А. Аакер – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
- 15) СПАРК Интерфакс [Электронный ресурс]//База данных. - Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 20.03.2016).

- 16) Тульчинский Г., Шекова Е., Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 3-е изд., стер. – СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство Планета Музыки», 2007, - 527 с.
- 17) Управление брендами: учебник/С. А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд., испр. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 500 с.
- 18) Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]//Сайт Федеральной службы государственной статистики. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 15.03.2016).
- 19) Экономика и менеджмент культуры: учебное пособие/Научн.ред. Н. В. Кротова, Е. В. Галаева, И. В. Чарная; МГУКИ. – М.:МГУКИ, 2007. – 456 с.
- 20) Annukka Jyrama, Sami Kajalo, Tanja Johansson, Anni Siren. Arts Organizations and Branding: Creating a New Joint Brand for Three Arts Organizations//The Journal of Arts Management, Law, and Society. – 2015. - №3. – P. 193-206.
- 21) Armen Shaomian, Bob Heere. The Path to Loyalty Among Theater Patrons: The Importance of Interaction and a Sense of Brand Community//Journal of the Music & Entertainment Industry Educators Association. – 2015. - № 15. – P. 13 – 35.
- 22) Candace Steinberg. Branding in the non-for-profit sector. A practical guide for non-for-profit executives and managers for achieving a competitive advantage through the branding process//Marketing Digest. – 2005. - №3. – P. 23 – 36.
- 23) Carsten Baumgart. Brands in the arts and culture sector//Arts Marketing: An International Journal. – 2014. - № 4. – P. 2 – 9.
- 24) Carsten Baumgarth. This theatre is part of me: contrasting brand attitude and brand attachments as drivers of audience behavior//Arts Marketing: An International Journal. – 2014. - №4. – P. 87 – 100.
- 25) Euromonitor international Passport GMID [Электронный ресурс]//База данных. – Режим доступа: [www.portal.euromonitor.com/](http://www.portal.euromonitor.com/) (дата обращения: 15.03.2016).
- 26) Hope J. Schau, Albert M. Muniz Jr., Eric J. Arnould. How Brand Community Practices Create Value//Journal of Marketing. – 2009. - №5. – P. 30-51.
- 27) Martina Lipton. Celebrity vs Tradition: Branding in Modern British Pantomime//New Theatre Quarterly. – 2007. - №2. – P. 136-151.
- 28) Simone Guercini Silvia Ranfagni. Defining market approaches in cultural organizations: an analysis of Italian theatres//Arts Marketing: An International Journal. – 2012. - №2. – P. 52 – 69.
- 29) Stephen B. Preence, Jennifer Wiggins Johnson. Web Stratagies and Performing Arts: A Solution to Difficult Brands//Marketing Management. – 2011. - №1. – P. 19 – 31.

## Приложения

### Приложение 1. Анкета количественного исследования восприятия бренда Александринского театра

Первая часть вопросов оценивается респондентами по шкале Лайкерта (1- абсолютно не согласен, 5 – абсолютно согласен)

1. В целом мне нравится Александринский театр
2. Ранее я посещал АТ
2. Постановки в Александринском театре высокого качества
3. Качество постановок Александринского театра выше, чем у других
4. Постановки Александринского театра обладают высокой ценностью для  
меня
5. Я испытываю положительные чувства к Александринскому театру
6. Александринский театр вызывает у меня интерес
7. Я готов (-а) платить за поход в Александринский театр больше, чем за  
билеты в другие театры
8. Насколько бóльшую сумму Вы готовы заплатить за поход в  
Александринский театр по сравнению с другими драматическими театрами?
  - о 0%
  - о до 5%
  - о до 10%
  - о до 20%
  - о до 50%
  - о до 100%
  - о свыше 100%
  - о Другой
9. Я буду рекомендовать своим знакомым посетить Александринский театр
10. Моим знакомым нравится Александринский театр
11. Александринский театр обладает хорошей репутацией
12. Когда я посещаю Александринский театр, мое уважение к себе растет
13. Для меня Александринский театр уникален
14. Александринский театр обладает индивидуальностью
15. Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и  
содержание постановок

16. Поход в Александрийский театр дарит мне новые яркие эмоции
17. Тематика постановок Александрийского театра хорошо отражает социальные проблемы и ценности нашего времени
18. Я могу быстро перечислить, постановки каких жанров существуют в Александрийском театре
19. Я понимаю видение режиссеров Александрийского театра и что выражают постановки театра
20. Я считаю, что отход от традиционных постановок и эпатажность - яркая черта Александрийского театра
21. Мне нравится отход от традиционных постановок и эпатажность, представленные в Александрийском театре
22. Идя на новую постановку театра, я не думаю, что мои ожидания будут обмануты
23. Я часто посещаю Александрийский театр
24. Что Вам нравится в Александрийском театре?
25. Я могу быстро вспомнить логотип Александрийского театра
26. Мне нравится логотип Александрийского театра
27. В будущем я стану посещать Александрийский театр
28. Я буду искать возможность сходить на новые постановки в Александрийском театре
29. Я буду посещать Александрийский театр чаще
30. Я буду рекомендовать Александрийский театр своим знакомым
31. Мне не нравится Александрийский театр
32. В большинстве случаев я не доверяю информации о ценности новой постановки Александрийского театра
33. Я думаю, постановки в Александрийском театре низкого качества
34. Мне сложно вспомнить, постановки каких жанров существуют в Александрийском театре
35. Что Вам не нравится в Александрийском театре?
36. Как часто Вы посещаете театры?
  - о Реже одного раза в год
  - о Реже одного раза в полгода
  - о Один раз в 2-3 месяца
  - о Один раз в месяц



- о Чаще одного раза в 2-3 недели
  - о Другой
- 37. Постановки какого жанра Вам наиболее интересны?
  - о Драматические спектакли
  - о Опера
  - о Балет
  - о Комедия
  - о Оперетта
  - о Мюзикл
  - о Другое:
- 38. Какие театры Вы посещаете?
- 39. Какую сумму в рублях (в год) Вы обычно тратите на походы в театр?
- 40. Ваш пол
  - о Мужской
  - о Женский
- 41. Ваш возраст
  - о до 18 лет
  - о от 18 до 25 лет
  - о от 26 до 35 лет
  - о от 36 до 45 лет
  - о от 46 до 65
  - о старше 66
- 42. Уровень образования
  - о Неполное среднее
  - о Среднее
  - о Неполное высшее
  - о Высшее
- 43. Текущий род занятий
  - о Рабочий
  - о Служащий
  - о Предприниматель
  - о "Свободный художник"
  - о Чиновник/должностное лицо
  - о Студент/учащийся

- o Домохозяйка
  - o Безработный
  - o Другой
44. По сравнению с другими россиянами Вы бы сказали, что Ваш доход
- o Ниже среднего
  - o Средний
  - o Выше среднего

## Приложение 2. Анализ пропущенных значений

Одномерные статистики							
	N	Среднее	Среднекв.отклонение	Пропущенные		Число экстремумов <sup>а</sup>	
				Количество	Проценты	Наименьший	Наибольший
qn	437	20,50	11,690	0	,0	0	0
a1	437	3,47	1,339	0	,0	0	0
a2	437	3,58	1,059	0	,0	2	0
a3	437	2,62	1,146	0	,0	0	2
a4	437	2,99	1,275	0	,0	0	0
a5	437	3,53	1,414	0	,0	0	0
a6	437	3,72	1,339	0	,0	0	0
a7	437	2,26	1,134	0	,0	0	0
a8	437	8,88	17,522	0	,0	0	2
a9	437	3,18	1,299	0	,0	0	0
a10	437	3,45	1,061	0	,0	1	0
a11	437	3,73	,987	0	,0	0	0
a12	437	3,15	1,369	0	,0	0	0
a13	437	3,00	1,177	0	,0	0	0
a14	437	3,43	1,130	0	,0	2	0
a15	437	3,13	1,181	0	,0	0	0
a16	437	3,33	1,207	0	,0	0	0
a17	437	3,20	1,137	0	,0	4	0
a18	437	2,42	1,238	0	,0	0	0
a19	437	2,68	,997	0	,0	0	1
a20	437	3,43	,984	0	,0	0	0
a21	437	3,02	1,165	0	,0	0	0
a22	437	3,40	1,150	0	,0	3	0
a23	437	2,10	1,172	0	,0	0	0
a24	437	2,25	1,235	0	,0	0	0
a25	437	3,00	1,155	0	,0	0	0
a26	437	3,28	1,432	0	,0	0	0
a27	437	3,28	1,601	0	,0	0	0
a28	437	2,70	1,381	0	,0	0	0
a29	437	3,05	1,358	0	,0	0	0
a30	437	2,48	1,261	0	,0	0	0
a31	437	2,50	1,261	0	,0	0	5
a32	437	2,00	1,109	0	,0	0	0
a33	437	3,08	1,141	0	,0	0	0
a34	437	2,68	,997	0	,0	0	0
a35	437	,48	,506	0	,0	0	0
a36	437	2,95	1,085	0	,0	0	0

a37	437	3,43	,675	0	,0	0	0
a38	437	4,03	2,281	0	,0	0	0
a39	437	2,13	,607	0	,0	0	0

а. Количество наблюдений вне диапазона ( $Q1 - 1,5 * IQR$ ,  $Q3 + 1,5 * IQR$ ), где IQR - межквартильный диапазон (inter-quartile range).

### Приложение 3. SPSS анализ частот значений переменных

#### В целом мне нравится АТ

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Абсолютно не согласен	10,0	10,0	10,0
	Скорее не согласен	17,5	17,5	27,5
	Ни согласен, ни не согласен	15,0	15,0	42,5
	Скорее согласен	30,0	30,0	72,5
	Абсолютно согласен	27,5	27,5	100,0
	Всего	100,0	100,0	

#### Я готов платить за поход в АТ больше, чем за билеты в другие театры

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Абсолютно не согласен	30,0	30,0	30,0
	Скорее не согласен	32,5	32,5	62,5
	Ни согласен, ни не согласен	22,5	22,5	85,0
	3	2,5	2,5	87,5
	Скорее согласен	7,5	7,5	95,0
	Абсолютно согласен	5,0	5,0	100,0
	Всего	100,0	100,0	

#### АТ обладает индивидуальностью

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Абсолютно не согласен	5,0	5,0	5,0
	Скорее не согласен	17,5	17,5	22,5
	Ни согласен, ни не согласен	25,0	25,0	47,5
	Скорее согласен	35,0	35,0	82,5
	Абсолютно согласен	17,5	17,5	100,0
	Всего	100,0	100,0	

**Я понимаю видение режиссеров АТ и что выражают постановки театра**

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Абсолютно не согласен	12,5	12,5	12,5
	Скорее не согласен	30,0	30,0	42,5
	Ни согласен, ни не согласен	37,5	37,5	80,0
	Скорее согласен	17,5	17,5	97,5
	Абсолютно согласен	2,5	2,5	100,0
	Всего	100,0	100,0	

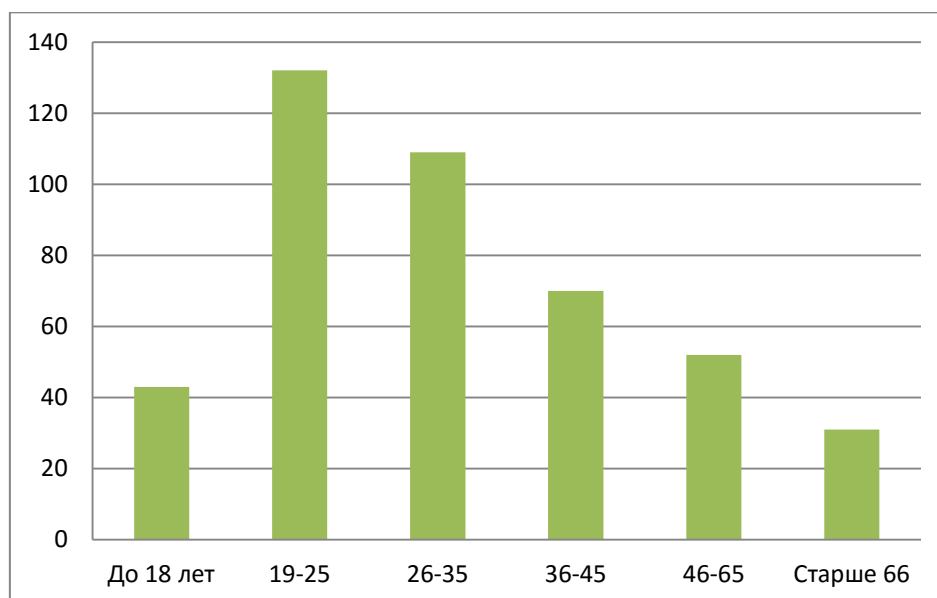
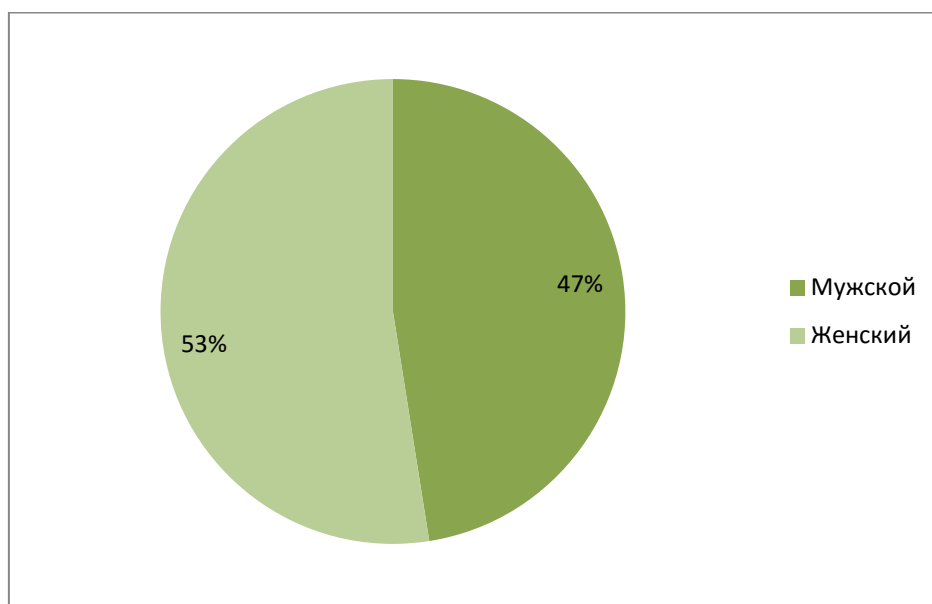
**Я часто посещаю АТ**

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Абсолютно не согласен	37,5	37,5	37,5
	Скорее не согласен	35,0	35,0	72,5
	Ни согласен, ни не согласен	12,5	12,5	85,0
	Скорее согласен	10,0	10,0	95,0
	Абсолютно согласен	5,0	5,0	100,0
	Всего	100,0	100,0	

**Уровень образования**

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Среднее	10,0	10,0	10,0
	Неполное высшее	37,5	37,5	47,5
	Высшее	52,5	52,5	100,0
	Всего	100,0	100,0	

#### Приложение 4. Половозрастная структура респондентов



## Приложение 5. Проверка переменных на нормальность распределения

5	Распределение Постановки АТ обладают высокой ценностью для меня является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,085.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,060	Нулевая гипотеза принимается.
10	Распределение Я буду рекомендовать своим знакомым посетить АТ является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,339.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,092	Нулевая гипотеза принимается.
11	Распределение Моим знакомым нравится АТ является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,339.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,072	Нулевая гипотеза принимается.
13	Распределение Для меня АТ уникален является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,085.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,207	Нулевая гипотеза принимается.
15	Распределение АТ обладает индивидуальностью является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,339.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,155	Нулевая гипотеза принимается.
17	Распределение Поход в АТ дарит мне новые яркие эмоции является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,339.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,092	Нулевая гипотеза принимается.
23	Распределение Идя на новую постановку театра, я не думаю, что мои ожидания будут обмануты является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,339.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,192	Нулевая гипотеза принимается.
27	Распределение В будущем я стану посещать АТ является равномерным с минимумом равным 3 и максимумом равным 1,339.	Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова	,052	Нулевая гипотеза принимается.



## Приложение 6.      Описательная статистика

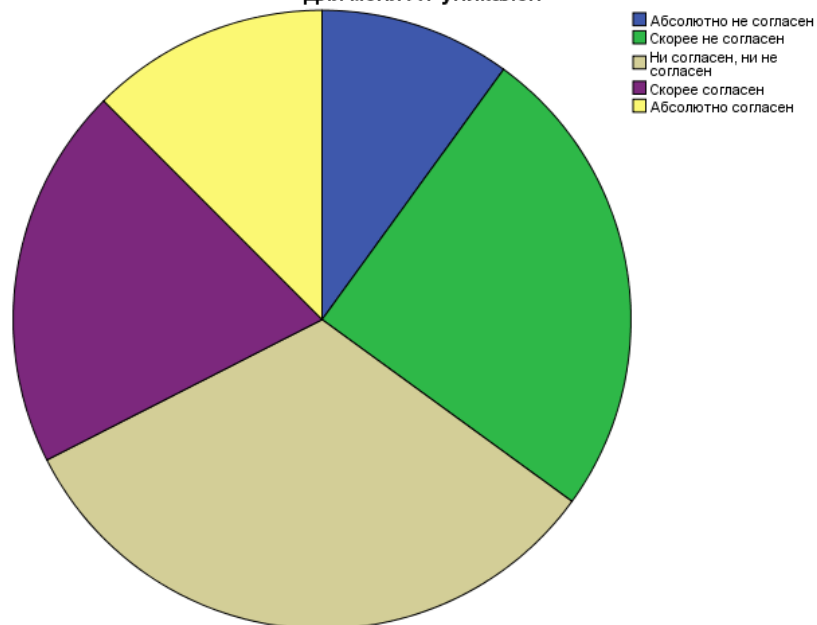
**Описательные статистики**

	N	Минимум	Максимум	Среднее	Среднекв.отклонение
Для меня АТ уникален	437	1	5	3,00	1,177
АТ обладает индивидуальностью	437	1	5	3,43	1,130
Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержание постановок	437	1	5	3,13	1,181
Поход в АТ дарит мне новые яркие эмоции	437	1	5	3,33	1,207
N валидных (по списку)	437				

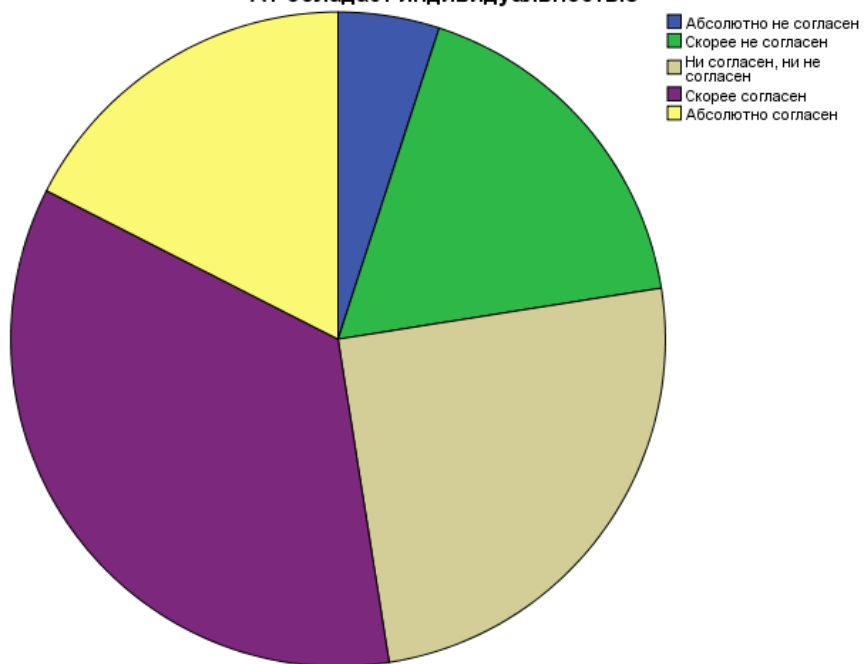
**Статистика**

		Для меня АТ уникален	АТ обладает индивидуальностью	Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержание постановок	Поход в АТ дарит мне новые яркие эмоции
N	Валидные	437	437	437	437
	Пропущенные	0	0	0	0
Среднее		3,00	3,43	3,13	3,33
Медиана		3,00	4,00	3,00	4,00
Мода		3	4	4	4
Среднекв.отклонение		1,177	1,130	1,181	1,207
Дисперсия		1,385	1,276	1,394	1,456

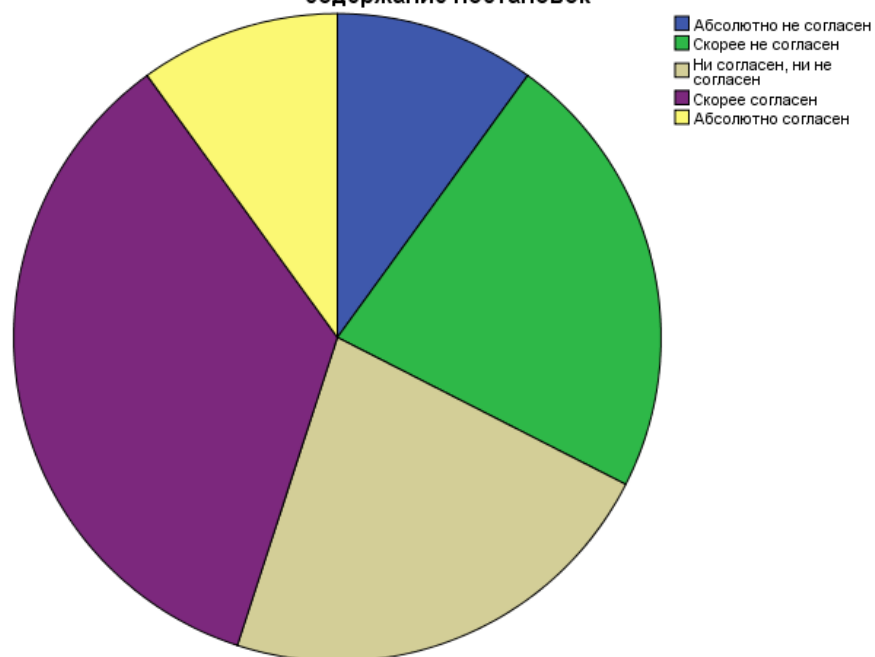
Для меня АТ уникален



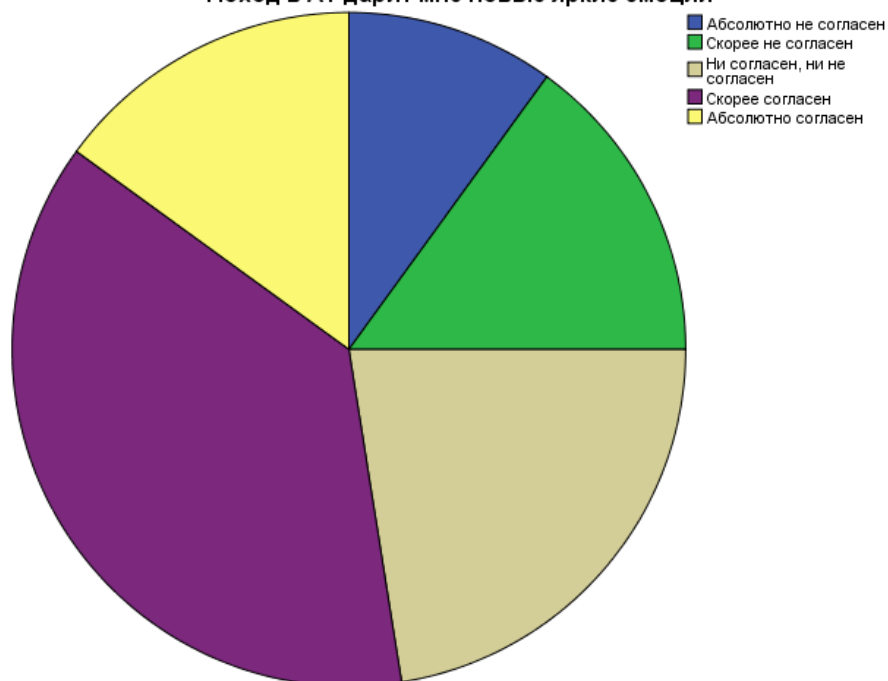
АТ обладает индивидуальностью



**Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержание постановок**



**Поход в АТ дарит мне новые яркие эмоции**



## Приложение 7. Факторный анализ

### КМО и критерий Бартлетта

Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,699
Критерий сферичности	Примерная Хи-квадрат	1395,693
Бартлетта	ст.св.	496
Значимость		,000

### Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Извлечение суммы квадратов нагрузок			Ротация суммы квадратов нагрузок		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	17,544	54,824	54,824	17,544	54,824	54,824	9,517	29,740	29,740
2	2,545	7,953	62,778	2,545	7,953	62,778	4,609	14,404	44,144
3	1,649	5,154	67,932	1,649	5,154	67,932	4,279	13,371	57,515
4	1,466	4,580	72,512	1,466	4,580	72,512	2,822	8,818	66,333
5	1,156	3,613	76,126	1,156	3,613	76,126	2,435	7,611	73,944
6	1,029	3,216	79,342	1,029	3,216	79,342	1,727	5,398	79,342
7	,843	2,635	81,977						
8	,827	2,585	84,562						
9	,770	2,406	86,968						
10	,577	1,802	88,770						
11	,516	1,612	90,382						
12	,485	1,516	91,898						
13	,417	1,303	93,200						
14	,334	1,044	94,245						
15	,276	,864	95,109						
16	,261	,816	95,925						
17	,241	,755	96,679						
18	,184	,573	97,253						
19	,153	,479	97,732						
20	,141	,441	98,174						
21	,106	,331	98,505						
22	,103	,320	98,825						
23	,093	,290	99,115						
24	,073	,228	99,343						
25	,056	,176	99,519						
26	,046	,144	99,663						
27	,037	,116	99,779						
28	,028	,089	99,868						
29	,019	,059	99,926						
30	,015	,048	99,975						
31	,005	,015	99,989						
32	,003	,011	100,000						

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Повернутая матрица компонентов<sup>а</sup>

	Компонент				
	1	2	3	4	5
Постановки в АТ высокого качества	,847				
В целом мне нравится АТ	,833	,340			
АТ вызывает у меня интерес	,817		,353		
Я буду искать возможность сходить на новые постановки в АТ	,789			,343	
В будущем я стану посещать АТ	,787			,367	
Я испытываю положительные чувства к АТ	,787				
Моим знакомым нравится АТ	,756				
Я буду рекомендовать своим знакомым посетить АТ	,753	,361			
АТ обладает хорошей репутацией	,743				
Я буду рекомендовать АТ своим знакомым	,741				
Мне нравится отход от традиционных постановок и эпатажность в АТ	,715				,471
Я буду посещать АТ чаще	,713		,398		
Когда я посещаю АТ, мое уважение к себе растет	,685			,506	
Качество постановок АТ выше, чем у других	,660		,455		-,330
Постановки АТ обладают высокой ценностью для меня	,659	,548			
Я готов платить за поход в АТ больше, чем за билеты в другие театры	,633			,562	
Я могу быстро перечислить, постановки каких жанров существуют в АТ		,791		,411	
Я понимаю видение режиссеров АТ и что выражают постановки театра	,349	,673			
Тематика постановок АТ хорошо отражает социальные проблемы и ценности нашего времени	,444	,672			
Я считаю, что отход от постановок и эпатажность - яркая черта АТ		,619			
Сложно найти другой театр со схожими взглядами на процесс создания и содержание постановок			,807		
АТ обладает индивидуальностью	,477		,718		
Для меня АТ уникален	,348		,671		
Я могу быстро вспомнить логотип АТ		,430		,695	,396
Я часто посещаю АТ	,371		,378	,624	
Мне нравится логотип АТ		,418			,739

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.

а. Вращение сошлось за 8 итераций.

## Приложение 8. Регрессионный анализ

Сводка для модели<sup>b</sup>

Модель	R	R-квадрат	Скорректиро- ванный R- квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	,897 <sup>a</sup>	,804	,775	,54049

a. Предикторы: (константа), Осведомленность,  
Социальная\_значимость, Отличительность,  
Личностная\_значимость, Лояльность

b. Зависимая переменная: Положительное\_отношение

Коэффициенты<sup>a</sup>

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизо- ванные коэффициент ы	t	Значимость	Статистика коллинеарности	
		B	Стандартная ошибка	Бета			Допуск	VIF
1	(Константа)	,343	,419		,819	,418		
	Социальная_значимост ь	,470	,207	,410	2,271	,030	,177	5,661
	Личностная_значимость	,444	,206	,466	2,151	,039	,123	8,148
	Лояльность	,045	,200	,051	,226	,822	,116	8,641
	Отличительность	,077	,123	,067	,624	,537	,501	1,995
	Осведомленность	-,094	,109	-,084	-,858	,397	,609	1,643

a. Зависимая переменная: Положительное\_отношение

## Приложение 9. Кластерный анализ

**ANOVA**

	Кластер		ошибка		F	Значимость
	Средний квадрат	ст.св.	Средний квадрат	ст.св.		
Факт_знакомства	10,290	3	,265	36	38,874	,000
Положительное_отношение	13,801	3	,257	36	53,614	,000

F-критерий следует использовать только для целей описания, так как кластеры выбраны так, чтобы разница между наблюдениями в разных кластерах была максимальной. Наблюдаемые уровни значимости не скорректированы для этого, и поэтому их нельзя использовать для проверки гипотезы о равенстве средних кластеров.

**Критерии хи-квадрат (Возрастной фактор)**

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	15,701 <sup>a</sup>	12	,045
Отношения правдоподобия	18,409	12	,104
Линейно-линейная связь	5,586	1	,208
Количество допустимых наблюдений	40		

а. Для числа ячеек 19 (95,0%) предполагается значение, меньше 5.  
Минимальное предполагаемое число равно ,10.

**Критерии хи-квадрат (Фактор дохода)**

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	2,780 <sup>a</sup>	6	,836
Отношения правдоподобия	2,825	6	,830
Линейно-линейная связь	,115	1	,735
Количество допустимых наблюдений	40		

а. Для числа ячеек 10 (83,3%) предполагается значение, меньше 5.  
Минимальное предполагаемое число равно ,50.

**Критерии хи-квадрат (Фактор образования)**

	Значение	ст.св.	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Хи-квадрат Пирсона	6,255 <sup>a</sup>	6	,075
Отношения правдоподобия	7,207	6	,302
Линейно-линейная связь	,528	1	,467
Количество допустимых наблюдений	40		

а. Для числа ячеек 9 (75,0%) предполагается значение, меньше 5.

Минимальное предполагаемое число равно ,40.